

PROYECTO FINAL DE CARRERA

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA
ÁREA DE ORGANIZACIÓN



PLAN DE NEGOCIO DE UNA RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD

AUTOR: EMILIO MIGUEL QUILÓN
TUTOR: JESÚS MORCILLO BELLIDO
CURSO: 2013/2014

PLAN DE NEGOCIO DE UNA RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD

Índice

1	Introducción	7
	1.1 Origen de la idea	8
	1.3 Objetivo	9
	1.4 Sistema de negocio	10
	1.5 Necesidades del mercado	10
	1.6 Servicio	11
2	Oportunidad	13
	2.1 Oportunidad	14
	2.2 Emplazamiento	15
3	Análisis del sector	17
	3.1 Introducción	18
	3.2 Análisis de la situación actual	18
	3.3 Mercado español	22
	3.4 Mercado en la Comunidad de Madrid	26
	3.5 ¿Qué es lo que ofrece al mercado?	28
	3.6 Análisis PEST	29
	3.6.1. Factores Políticos:	30
	3.6.2 Factores Económicos:	31
	3.6.3 Factores Sociales:	32
	3.6.4 Factores Tecnológicos:	33
	3.7 Análisis de la rivalidad competitiva.	33
	3.7.1 Análisis de los clientes	34
	3.7.2 Análisis de los proveedores	36
	3.7.3 Análisis de los competidores existentes	37
	3.7.4 Análisis de productos sustitutivos	44
	3.7.5 Amenazas de nuevos competidores	49
	3.8 Evolución prevista del sector	49
4	Estrategia de la empresa	53
	4.1 Introducción	54
	4.2. Análisis Dafo	54
	4.2.1 Debilidades	54
	4.2.2.Fortalezas	55
	4.2.3 Amenazas	56
	4.2.4 Oportunidades	56
	4.2.5 Resumen	57
	4.3 Estrategia de posicionamiento	58
	4.3.1 Calidad	58
	4.3.2 Servicio	59
	4.3.3 Diferenciación	60
	4.4 Planificación del crecimiento	61
	4.4.1 Corto Plazo	61

	4.4.2 Medio plazo	62
	4.4.3 Largo plazo	63
5	Plan de marketing	65
	5.1 Introducción	66
	5.2 Servicio	66
	5.2.1 Características de los pisos con ayuda asistida	67
	5.2.2 Características de los pisos sin ayuda asistida	68
	5.2.3 Características de las zonas comunes	69
	5.2.4 Actividades	72
	5.2.5 Impacto ambiental	77
	5.3 Promoción	77
	5.4 Precio	78
	5.4.1 Pisos con ayuda asistida	79
	5.4.2 Pisos sin ayuda asistida	79
6	Operaciones	81
	6.1 Organigrama	82
	6.2 Operaciones	84
	6.3 Procedimiento de apertura	90
	6.4 Recursos Humanos	91
	6.4.1. Personal fijo	91
	6.4.1.1. Director	91
	6.4.1.2 Personal médico	91
	6.4.1.3. Personal de enfermería	92
	6.4.1.4 Gerocultor	93
	6.4.1.5 Fisioterapeuta	93
	6.4.1.6 Recepcionista	94
	6.4.1.7 Cocinero	95
	6.4.1.8 Pinche de cocina	95
	6.4.1.9 Personal de mantenimiento	95
	6.4.1.10 Gobernanta	96
	6.4.2. Personal Externo	96
	6.4.2.1 Terapeuta	96
	6.4.2.2 Podólogos	97
	6.4.2.3 Lavandería	97
	6.4.2.4 Limpieza	97
	6.4.2.5 Estilista	97
	6.4.2.6 Administrativo	97
	6.4.3 Selección del personal	98
7	Estudio económico	99
	7.1 Introducción	100
	7.2 Estudio Financiero	100
	7.3 Inversión inicial	100
	7.3.1. Solar	100
	7.3.2. Construcción	100
	7.3.3. Mobiliario	127
	7.3.4 Gestión del proyecto	127

	7.3.5. Promoción y publicidad	128
	7.4 Amortización	129
	7.5 Ingresos	131
	7.5.1 Precio de pisos con ayuda asistida	131
	7.5.2 Precio de pisos sin ayuda asistida	132
	7.5.3 Número de residentes previstos	132
	7.5.4 Ingresos	133
	7.6 Gastos	133
	7.6.1 Gastos Directos	133
	7.6.2 Otros gastos	135
	7.7 Cuenta de resultados	139
	7.8 Balance de situación	140
	7.9 Punto de equilibrio	142
	7.10 Análisis de sensibilidad	143
8	Conclusiones	147
9	Bibliografía	151
10	Anexos	155
	Anexo I: Mobiliario	156
	Anexo II: Salarios	176
	Anexo III: Alimentación	180
	Anexo IV: Material de curas	182
	Anexo V: Gastos	184
	Anexo VI: Ocupación	188
	Anexo VII: Ingresos	192
	Anexo VIII: Cuenta de resultados	193
	Anexo IX: Ratios económicos	197
	Anexo X: Formación legal	198
	Anexo XI: Menú	203
	Anexo XII: Planos	203

Índice de Tablas

Tabla 1: Estimaciones Intercensales de Población 2000-2021, Proyección de población a corto plazo	19
Tabla 2: Discapacidad por grupo de edades en nº personas y en tanto por ciento	21
Tabla 3: Nº población por intervalo de edades desde los 65 años	26
Tabla 4: Nº residencias en función de plazas residenciales	27
Tabla 5: Plantilla análisis PEST	30
Tabla 6: Nº de residencias y capacidad por municipios	38
Tabla 7: Análisis DAFO	57
Tabla 8: Retribución anual del personal encargado de dirigir el proyecto	127
Tabla 9: Cuadro de Amortizaciones	130
Tabla 10: Número de residentes por mes durante los primeros 4 años de actividad	132
Tabla 11: Ingresos estimados para el año 2016, 2017, 2018 y 2019	133
Tabla 12: Retribución mensual del personal del centro.	133

Tabla 13: Retribución anual del personal del centro durante los 4 primeros años	134
Tabla 14: Cuenta de Resultados del año 2016, 2017, 2018 y 2019	139
Tabla 15: Balance de situación 31/12/2015	141
Tabla 16: Balance de situación 31/12/2016	141
Tabla 17: Balance de situación 31/12/2017	141
Tabla 18: Balance de situación 31/12/2018	142
Tabla 19: Balance de situación 31/12/2019	142
Tabla 20: Comparación de los ratios económicos	144
Tabla 21: Flujos de caja durante los 10 primeros años de la vida empresarial	146
Tabla 22: Mobiliario y equipamiento	156
Tabla 23: Salarios mensuales del personal del año 2016	176
Tabla 24: Salarios mensuales del personal del año 2017	177
Tabla 25: Salarios mensuales del personal del año 2018	178
Tabla 26: Salarios mensuales del personal del año 2019	179
Tabla 27: Coste de alimentación mensual en 2016	180
Tabla 28: Coste de alimentación mensual en 2017	180
Tabla 29: Coste de alimentación mensual en 2018	181
Tabla 30: Coste de alimentación mensual en 2019	181
Tabla 31: Coste de Material de cura mensual en 2016	182
Tabla 32: Coste de Material de cura mensual en 2017	182
Tabla 33: Coste de Material de cura mensual en 2018	183
Tabla 34: Coste de Material de cura mensual en 2019	183
Tabla 35: Gastos por meses en 2016	184
Tabla 36: Gastos por meses en 2017	185
Tabla 37: Gastos por meses en 2018	186
Tabla 38: Gastos por meses en 2019	187
Tabla 39: Ocupación estimada en 2016	188
Tabla 40: Ocupación estimada en 2017	189
Tabla 41: Ocupación estimada en 2018	190
Tabla 42: Ocupación estimada en 2019	191
Tabla 43: Ingresos mensuales durante los 4 primeros años de actividad	192
Tabla 44: Cuenta de resultados desglosada por meses en 2016	193
Tabla 45: Cuenta de resultados desglosada por meses en 2017	194
Tabla 46: Cuenta de resultados desglosada por meses en 2018	195
Tabla 47: Cuenta de resultados desglosada por meses en 2019	196
Tabla 48: Ratios económicos año 2016	197
Tabla 49: Ratios económicos año 2017	197
Tabla 50: Ratios económicos año 2018	197
Tabla 51: Ratios económicos año 2019	197
Tabla 52: Menú bajo en sal	200
Tabla 53: Menú para diabéticos	201

Índice de Gráficos

Gráfica1: Pirámide poblacional 2013-2023	20
Gráfica 2: Personas con discapacidad por edad y sexo (Tasas por mil habitantes)	21
Gráfico 3: Titularidad de las residencias en España	23
Gráfica 4: Provincias ordenadas de menor a mayor en función del ratio de mercado	25
Gráfico 5: Porcentaje según tipo de propiedad residencial Comunidad de Madrid	27
Gráfica 6: Plantilla de Modelo de Porter	33
Gráfica 7: Personas con discapacidad (Tasas por mil habitantes desde 6 y más años)	35
Gráfica 8: Tipos de personas que se ocupan de ancianos según sexo	45
Gráfico 9: Proyección de población española a largo plazo	50
Gráfico 10: Organigrama de la empresa	82
Gráfico 11: Punto de equilibrio	143

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen de la idea

El origen de la idea se debe a los cambios que se producen en la sociedad actual. Se está produciendo un acelerado envejecimiento de la población y además la esperanza de vida cada vez es mayor por lo que un proyecto como el que se está analizando cobra mayor interés.

Pero el aumento de personas que quieren usar este tipo de servicios no solo se debe al envejecimiento sino también a otros cambios como la incorporación de la mujer al trabajo o familias con un solo progenitor.

Esto ha provocado un aumento de la oferta, que en el caso de España es mayor que la demanda. Existen ayudas económicas desde 2006 para las familias con personas dependientes. Estas medidas se aprobaron en el Consejo de Ministros bajo la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia y a las familias, más conocida como “Ley de dependencia”.

Este sector se ha desarrollado durante estos últimos 20 años. Hay que tener en cuenta que construir una residencia supone unos costes iniciales altos y un mantenimiento considerable. Actualmente están proliferando este tipo de centros por lo que si queremos mantenernos en el sector debemos ser competitivos tanto en precio como en calidad del servicio.

Durante el último siglo se han producido grandes cambios en todos los sectores de la sociedad. Entre todos estos avances, destacan aquellos que han afectado notablemente a la esperanza de vida del ser humano. La sociedad de bienestar, una mejor producción alimentaria y los progresos en su distribución, los avances sanitarios y tecnológicos y sobre todo los avances médicos han provocado que en la mayoría de los países desarrollados, como es el caso de España se haya producido un envejecimiento de la población. Esto es debido principalmente a bajas tasas de mortalidad, a una disminución de la natalidad y, cada vez con mayor importancia, a las migraciones.

La población mundial envejece a un ritmo creciente que ya hace prever que en 2040 habrá más ancianos que niños. Actualmente la esperanza de vida en España es de 81,27 años.

Siempre que surgen nuevas necesidades en la sociedad, emergen nuevos modelos de negocios y servicios que cubren estas necesidades y en el sector que nos ocupa aparecen las residencias para ancianos. Servicio que debido a todos los factores expuestos tuvo su época de auge, aunque la rapidez con la que se hicieron necesarias en los últimos años llevara a que la mayoría apenas se especializara. El conocimiento de la situación y del servicio que la sociedad requiere, permite realizar el estudio completo de cómo crear una residencia pensada totalmente para dar ese servicio de la manera más eficaz.

Sin duda, analizando estos datos se puede llegar fácilmente a la conclusión de que debido a las necesidades que tiene la sociedad y al cada vez más creciente deseo de adquirir calidad en lo que se obtiene, los clientes buscan un servicio especializado donde sientan que reciben unos servicios que valen lo que pagan por ellos.

1.2 Objetivo

El objetivo primero del proyecto que se presenta a continuación es el desarrollo de un plan de negocios para una residencia de la tercera edad, donde se detalla toda la información necesaria para llevar a cabo la creación y el mantenimiento a lo largo de varios años de esta empresa del sector socio sanitario, que debido a su naturaleza directamente relacionada con la salud del cliente deberá tener una especificaciones concretas muy precisas.

Se entiende por residencia de la tercera edad, un centro en el que viven temporal o permanentemente personas mayores que en la mayoría de casos poseen un determinado grado de dependencia. Habitualmente este concepto se asocia al abandono de la persona mayor cuando esta empieza a no valerse por sí misma. Esta nueva idea de residencia pretende cambiar ese concepto negativo. Se proyecta crear no solo un centro geriátrico que se ocupe de las enfermedades asociadas a la vejez y el tratamiento de las mismas, sino un centro gerontológico, que se dedique a estudiar los diversos aspectos de la vejez e intente comprender sus necesidades físicas, mentales y sociales.

Partiendo de este pensamiento se pretende dar servicio tanto a las personas con mayor grado de dependencia, mediante la residencia asistida como a

aquellas más independientes que simplemente necesiten los cuidados más básicos, mediante las habitaciones sin ayuda asistida. De esta manera se procura también cubrir una mayor cuota de mercado.

Otro objetivo importante del proyecto es conseguir, mediante los servicios, las instalaciones y los tratamientos personalizados, alcanzar una calidad excepcional sin que esto suponga un incremento sustancial del precio. Esto se conseguirá gracias a la gran variedad de servicios que se ofrecen, de manera que unos cubran los gastos de otros, sin que ninguno aumente su precio excesivamente. De esta manera se podrá alcanzar una relación calidad precio que no existe actualmente en el mercado.

1.3 Sistema de negocio

Debido a los modelos de negocio emergentes, se ha producido una especialización en el sector, junto con una profesionalización, basada en una alta calidad del servicio y las instalaciones.

Se busca que las personas que residan en la residencia reciban la mejor atención y los mejores servicios por parte de un personal altamente especializado, que logren que los residentes tengan una vida lo más confortable posible.

La variedad de opciones que se ofrecen, pisos tutelados o pisos con ayuda asistencial, buscan dar un servicio totalmente personalizado en función de las necesidades de cada persona. Ofreciendo variedad de tratamientos y adaptando tanto el personal como las instalaciones al usuario.

Pretendiéndose que esta adaptación específica a ciertos usuarios no suponga una gran aumento en el precio final de esa persona en concreto, al contar tanto con los profesionales adecuados como con las instalaciones en la residencia y estar a disposición de todos los usuarios.

1.4 Necesidades del mercado

En los últimos años el sector socio-sanitario ha sido uno de los campos donde se han introducido más novedades, los grandes avances tecnológicos junto con las nuevas necesidades de una sociedad moderna, llevan a la búsqueda

de modelos sanitarios distintos a los existentes. En el sector que nos ocupa se intenta huir de un modelo hospitalario, donde la idea de una residencia es negativa, y aproximarse a un modelo familiar donde se ofrece asilo y asistencia personalizada a personas con similares características pero diferentes necesidades.

Al existir diferentes grados de dependencia, se solicita diferentes servicios de acuerdo a esa dependencia. Los residentes más independientes requieren de su propio espacio y actividades que se ajusten a su estado físico y mental. Al igual que los residentes más impedidos requiere la asistencia constante y cuidados necesarios. Se pide en definitiva que los servicios ofrecidos se adapten al consumidor, en vez de adaptar al residente a lo ya existente. Por esta razón han surgido también nuevos servicios como la teleasistencia, los centros de día, viajes del imsero, etc.

Una gran parte del éxito de este nuevo concepto recae en el capital humano. Partiendo de la base de querer crear un ambiente familiar alejado del concepto hospital, los especialistas que se encarguen no serán solo médicos y enfermeros que vayan a realizar exámenes médicos o pruebas, se busca un personal con esos conocimientos que sea capaz también de crear el ambiente esperado, utilizando para ello tanto sus métodos particulares como su trato personal y cercano. De esta manera se garantiza el trato personalizado, en el ambiente idóneo donde los residentes y sus familias puedan descansar tranquilos.

En definitiva, la sociedad actual demanda cada vez más sitios donde sus personas mayores puedan recibir el trato médico especializado que necesitan y que sus familias no pueden proveerles, sin tener que prescindir de un ambiente acogedor y familiar. Se trata de relevar la sensación de abandono del residente, por una sensación de absoluta tranquilidad.

1.5 Servicio

Lo que se ofrece no es un producto sino un servicio, entendiendo por servicio el conjunto de actividades que intentan responder a las necesidades de un

cliente. Por tanto se ofrece al cliente una residencia donde las personas que lo necesiten puedan vivir con los mejores servicios y comodidades.

Se ha elegido como emplazamiento de la residencia Guadarrama un municipio de la comunidad de Madrid ubicado al noroeste.

Para intentar cubrir una mayor cuota de mercado se dan dos opciones: pisos con ayuda asistida y pisos sin ayuda asistida. Dentro de los pisos con ayuda asistida se podrá compartir habitación para que sea más económico y poder llegar al alcance de una mayor población.

Se tiene la falsa creencia de que para emprender y conseguir tener éxito, se necesita tener una idea innovadora y única, y eso nos lleva a creer que actualmente no hay oportunidades. Pero la realidad demuestra que la mayoría de proyectos con éxito están basados en conceptos ya existentes.

Resulta que estamos en un momento perfecto para llevar a cabo nuestro propio proyecto, los momentos de cambios son los que traen mas oportunidades.

La mayoría de la empresas que triunfan actualmente están basadas en conceptos que ya existen, pero modificando y mejorándolos. Esto sin tener en cuentas nichos de mucha I+D y tecnología punta. La verdadera oportunidad está en desarrollar un concepto de negocio nuevo, no en el producto en si, sino en la manera de venderlo o de mostrarlo al público, es la “forma de empaquetarlo”. Esto significa buscar nuevos canales de venta, nuevos mercados, nuevos precios, nuevos públicos, etc.

Es por esto, por lo que este proyecto no es innovador, sino que está basado en modelos de negocios reales de gran rentabilidad donde hemos modificado y mejorado sus características para crear un producto más atractivo y acercarnos más a las necesidades de la sociedad.

2. OPORTUNIDAD

2.1 Oportunidad

El plan de negocio que se va analizar es la gestión y construcción de una residencia que cuenta con pisos con ayuda asistida y pisos sin ayuda asistida. El hecho de separar estas dos opciones es porque los residentes de cada tipo de habitación tendrán servicios y actividades diferentes adaptadas a sus necesidades.

Se estima una capacidad máxima de 43 habitaciones con una proporción del 69% en habitaciones con ayuda asistida y un 31% en habitaciones en ayuda asistida. Se ha optado por dar mayor capacidad a los primeros debido a que los cuidados que necesitan son más exigentes y por lo tanto conlleva mayor atención. Esta mayor atención es más complicada para que una familia pueda llevarlos a cabo en su hogar.

Se entiende que las personas que residan en pisos con ayuda asistida dispondrán de unos cuidados y una atención mayor, mientras que los residentes que vivan en pisos sin ayuda asistida dispondrán de mayor autonomía. Estos últimos si la evolución fuese a peor o su grado de autonomía disminuyera se podrá realizar el cambio a un piso con ayuda asistida donde la atención será mayor y el cliente se sentirá más confortable.

Para que ambos tipos de residentes dispongan de los mejores servicios, las instalaciones del interior serán independientes en función del grado de autonomía de los residentes. Ya que está comprobado que personas con la misma características conviven mejor.

El mayor atractivo de la residencia es su ubicación, ya que en municipios pequeños como es el caso de Guadarrama la calidad de vida es mayor.

Si observamos la historia de este municipio podemos comprobar que ha estado muy ligado con servicios asistenciales ya que en 1917 Alfonso XIII inauguró el Real Sanatorio de Guadarrama para albergar a personas que sufrían tuberculosis.

Al estar ubicado en la montaña con unas características de aire puro y seco hacen de este lugar un sitio privilegiado para personas con problemas respiratorios o enfermedades pulmonares.

2.2 Emplazamiento

Se ha optado por ubicar la residencia en Guadarrama un municipio español localizado en la parte noroccidental de la Comunidad Autónoma de Madrid situado a unos 48 kilómetros de la capital de España y está ubicado a 981 metros sobre el nivel del mar. Tiene una población de 15.350 habitantes llegando alcanzar los 60.000 habitantes en época estival debido a que muchos madrileños disponen de su segunda residencia en esta localidad.

Este municipio agrupa unas condiciones óptimas para vivir y más aún para las personas mayores porque es un municipio muy tranquilo. Debido a su ubicación dispone de gran naturaleza ya que se encuentra en la sierra de Guadarrama por ello la contaminación atmosférica es mínima. Además cuenta tanto con un centro médico como con un hospital.

Para acceder a Guadarrama se puede hacer mediante vehículo propio a través de la Autopista A-6 o bien mediante transporte público con salida cada 15 minutos desde Moncloa, la duración estimada del trayecto es aproximadamente de 40 minutos.

Por todos estos motivos Guadarrama se presenta como un emplazamiento clave para albergar una residencia de tercera edad.

El proyecto se ubicará en la Calle Paseo de Tilos Nº 20, Guadarrama.



3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 Introducción

En este apartado se detallará los aspectos más importantes que rodean a este negocio con el fin de conocer mejor la situación del mercado y posteriormente poder tomar una estrategia más definida para lograr unos objetivos empresariales. Se conseguirá mediante un análisis del mercado español centrándonos en la Comunidad de Madrid. Además se realizará un análisis PEST y DAFO.

Además, se analizarán los proveedores, los clientes, los productos sustitutivos, los competidores existentes, los nuevos productos mediante el modelo de Porter. Por último se ofrecerá una visión de la evolución del mercado.

3.2 Análisis de la situación actual

Como se ha comentado en el punto anterior hay una serie de factores importantes que hay que analizar para saber en qué situación se encuentra el sector socio-sanitario y así poder valorar mejor el proyecto.

En primer lugar vamos a analizar el **envejecimiento de la población**.

En España este fenómeno es debido a procesos sociales como un proceso de transición demográfica. El siglo pasado estuvo marcado por un lento y sostenido envejecimiento de la población además de un descenso de la natalidad exceptuando el periodo del baby-boom. Pero también se debe a los avances científicos como nuevos fármacos o un mejor sistema sanitario. Lo que definitivamente supone una mejora de la calidad de vida de la población.

Esto no solo ocurre en España, en países desarrollados con procesos de transiciones demográficas anteriores también sufren el proceso de envejecimiento acelerado de la población.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística a fecha 22 de Noviembre de 2013, en los próximos 10 años España perdería 2.6 millones de habitantes, un 5.6%. De esta forma, la población se reduciría a 44,1 millones en el año 2023. Además el número de nacimientos se reducirá en los próximos años, entre 2013 y 2022 nacerán en torno a 3.9 millones de niños, un 17,1% menos que en la década pasada. Por otro lado, la esperanza de vida alcanzaría 81.8 años en

los varones y los 87 en las mujeres en 2022. El descenso de la natalidad y el envejecimiento poblacional provocaría que en 2017 en España hubiera más defunciones que nacimientos, es decir, que el saldo vegetativo se hiciera negativo. En la tabla 1.1 Se detallan los datos de nacimientos, defunciones, crecimiento vegetativo, natalidad y mortalidad desde 2008 hasta 2022.

Crecimiento vegetativo de la población residente en España

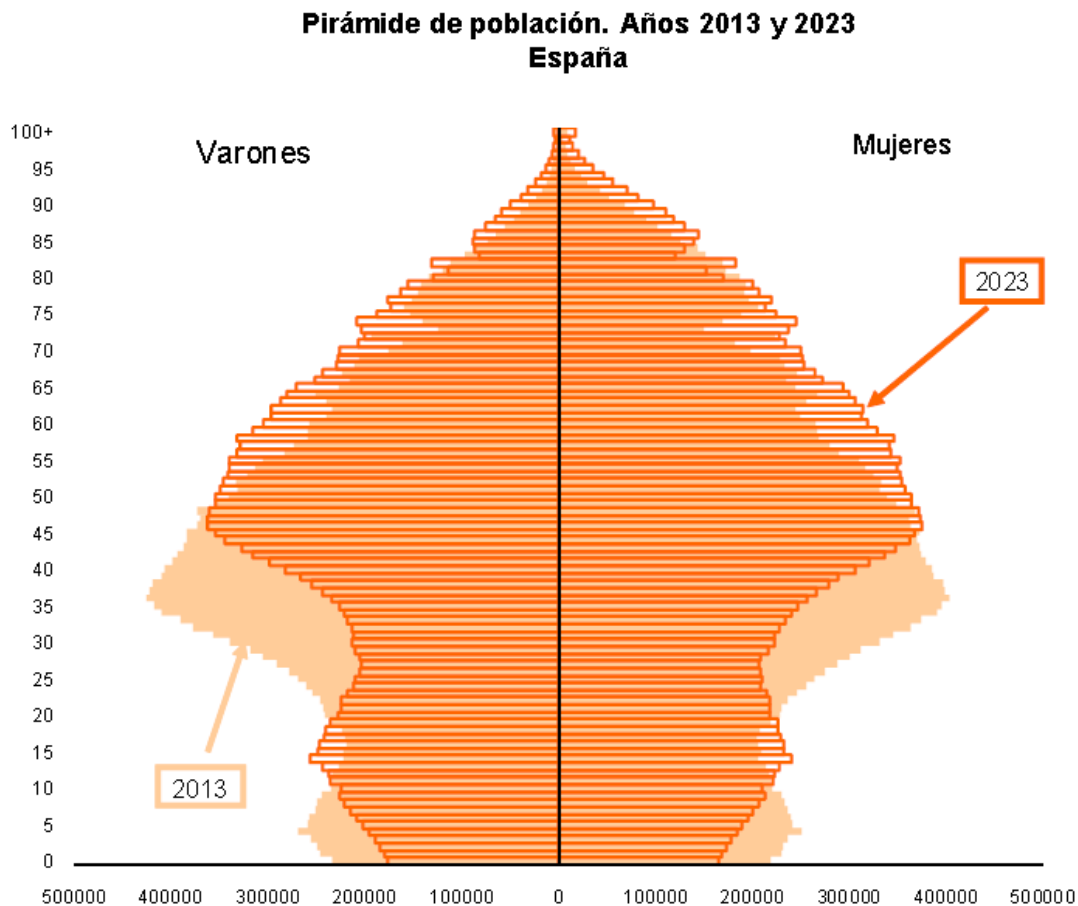
Años	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento vegetativo	Tasas brutas por 1000 habitantes		
				Natalidad	Mortalidad	Crecimiento vegetativo
2008	518.503	384.198	134.305	11,37	8,43	2,95
2009	493.717	383.209	110.508	10,75	8,34	2,41
2010	485.252	380.234	105.018	10,53	8,25	2,28
2011	470.553	386.017	84.536	10,16	8,47	1,76
2012	452.273	403.785	48.488	9,67	8,62	1,05
2013	456.701	399.731	56.970	9,80	8,56	1,25
2014	441.971	401.317	40.654	9,54	8,64	0,90
2015	427.017	402.980	24.037	9,26	8,72	0,55
2016	412.164	404.548	7.616	8,99	8,80	0,19
2017	397.714	406.054	-8.340	8,73	8,88	-0,16
2018	383.955	407.485	-23.530	8,47	8,97	-0,49
2019	371.142	408.725	-37.583	8,24	9,05	-0,81
2020	359.446	409.823	-50.377	8,03	9,13	-1,10
2021	348.984	410.821	-61.837	7,82	9,15	-1,33
2022	339.805	411.617	-71.812	7,66	9,22	-1,56

*Tabla 1: Estimaciones Intercensales de Población 2000-2021, Proyección de población a corto plazo
Fuente: 2000-2012, Estadística de Movimiento Natural de la Población e Indicadores Demográficos Básicos.*

El mismo estudio realizado muestra la intensidad del proceso de envejecimiento de la población residente en España, actualmente acelerado por el descenso de la natalidad y el saldo migratorio negativo. Como consecuencia del envejecimiento poblacional el tramo entre 20 y 49 años será el de mayor concentración a pesar de la reducción en 4.7 millones de personas en la próxima década (un 22.7%). Además debido al descenso de natalidad provocaría que en 2023 hubiera casi un 20.4% menos de niños menores de 10 años.

Por el contrario, la población se incrementa en la mitad superior de la pirámide poblacional. De hecho, todos los grupos de edad a partir de 50 años crecerán. En concreto, dentro de 10 años en España residirían 9.7 millones de personas mayores de 64 años, un 1.5 millones más que en la actualidad, que supone un

17.6 % más. Se prevé que en el año 2023 un total de 23.428 personas superarían los 100 años, casi el doble de los que hay actualmente, En la gráfica 1.1 se muestra la pirámide poblacional, dónde se observan todos lo que se ha descrito anteriormente.



Gráfica1: Pirámide poblacional 2013-2023

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Otro factor importante de analizar es la **tasa de dependencia** muy interrelacionado con el envejecimiento de la población. El aumento de la esperanza de vida conlleva a que haya un grupo grande de personas que no disfruten de autonomía por tanto estas se encuentran en situaciones de dependencia. Por lo general el grado de dependencia de una persona se asocia a la enfermedad que la persona padezca. Estas necesitan mayor cuidado y atención y por tanto la necesidad para ingresar en una residencia es mayor.

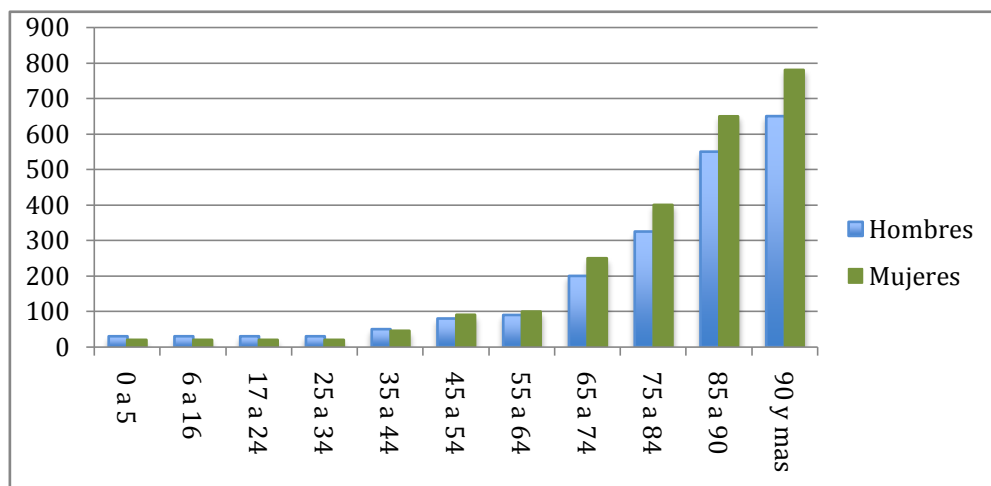
Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística en 2008 llegó a la conclusión siguiente: “En un total de 3,3 millones de hogares españoles reside al menos una persona que afirma tener una discapacidad, lo que supone un 20% de los hogares españoles. En 608.000 de estos hogares la persona con discapacidad vive sola”

El comentario anterior no muestra diferencia por grupos de edades, pero como refleja la tabla 1.2 y la gráfica 1.2 se puede observar que el mayor grupo de discapacitados superan los 65 años de edad, por encima de esta edad hay un 57,9% .

Estudio de discapacidad por grupo de edades		
	nº personas (miles)	% personas con discapacidad
Total	3.847,90	100,00
0-5 años	60,40	1,60
6-64 años	1.560,00	40,50
65-79 años	1.201,70	31,20
80 y más	1.025,80	26,70

Tabla 2: Discapacidad por grupo de edades en nº personas y en tanto por ciento

Fuente: Instituto Nacional de Estadística



Gráfica 2: Personas con discapacidad por edad y sexo (Tasas por mil habitantes)

Fuente: Elaboración propia basada en INE

Por sexo se muestra que la tasa de discapacidad de las mujeres es más elevada que la de los hombres en edades superiores a los 45 años. Sin

embargo en los tramos de edad inferiores a 44 años las tasas de los hombres superan a la de las mujeres.

Por último para terminar de analizar la situación actual se va a profundizar en los **cambios socioculturales** y en cómo pueden afectar a este tipo de negocios.

Los hábitos en los hogares han cambiado en estas últimas décadas, por ejemplo los hijos viven de media con sus familias hasta que cumplen los 30 años de edad y esto supone un gasto para las familias. Las personas mayores cuando ya no pueden valerse por ellas mismas necesitan de ayuda para hacer las tareas básicas del día a día como puede ser levantarse de la cama, prepararse la comida, asearse y etc. Como hemos comentado anteriormente las familias tienen un mayor gasto luego obliga a que varios miembros trabajen para conseguir mayores ingresos. Por lo tanto si los familiares de la persona anciana no se encuentran en casa para ayudar al anciano tienen que buscar alternativas. Entre ellas se encuentra el proyecto que se está analizando las residencias para mayores. Muchas familias al no poder atender a sus familiares ancianos confían en este tipo de servicios.

A esto hay que sumar que la responsabilidad de estas personas ancianas en algunas ocasiones están a cargo de un solo miembro, principalmente un hijo. Esta situación es incompatible con el cuidado de una persona mayor ya que si el grado de dependencia es alto exige una dedicación plena imposible de llevar a cabo por un solo miembro.

El incremento de esperanza de vida ha producido importantes cambios en la sociedad que han generado nuevas medidas gubernamentales. Como puede ser mayor protección a las personas que sufren alguna discapacidad.

Analizando la situación actual, el tipo de proyecto que se presenta puede tener éxito a corto, medio y largo plazo.

3.3 Mercado español

El sector de las residencias, igual que otros sectores, está sufriendo la crisis económica que padece España y Europa. Antes de la crisis el sector de las residencias vivió un periodo boyante con crecimientos por encima del 6%. Sin

embargo con los recortes llevados a cabo por el gobierno y la pérdida adquisitiva de la población española ha provocado que el sector deje de crecer a ese ritmo e incluso se espera un crecimiento negativo para 2013.

El último dato que nos ofrece el INE de población total de habitantes es de 46.704.314 habitantes a fecha 1 de Julio de 2013. Por encima de 64 años de edad hay un total de 8.092.853 habitantes que representa el 17,69 % de la población española. Este es el mercado objetivo del proyecto que se plantea.

Según el informe “Estadísticas sobre residencias: distribución de centros y plazas residenciales por provincia Datos de noviembre de 2011” realizado por Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Centro de Ciencias Humanas y Sociales, (CCHS), Portal Mayores España contaba con 5297 centros con una dotación de 344.310 plazas. Aunque el dato sea del 2011 es muy acertado ya que debido a la crisis no se han producido inversiones en casi ningún sector de la población y tampoco hay estudios recientes que informen sobre este tema. El gráfico 1.3 muestra el reparto según titularidad de las residencias españolas reflejando que el 73,5 % corresponde a residencias privadas y el resto a residencias públicas. Cataluña destaca como la primera comunidad por dotación de plazas en residencias, concentrando el 15,54% del total nacional. A continuación se sitúa Madrid, con una cuota del 13,75%, Castilla y León, con el 12,27%, y Andalucía, con el 10,6%.

Titularidad de las residencias en España

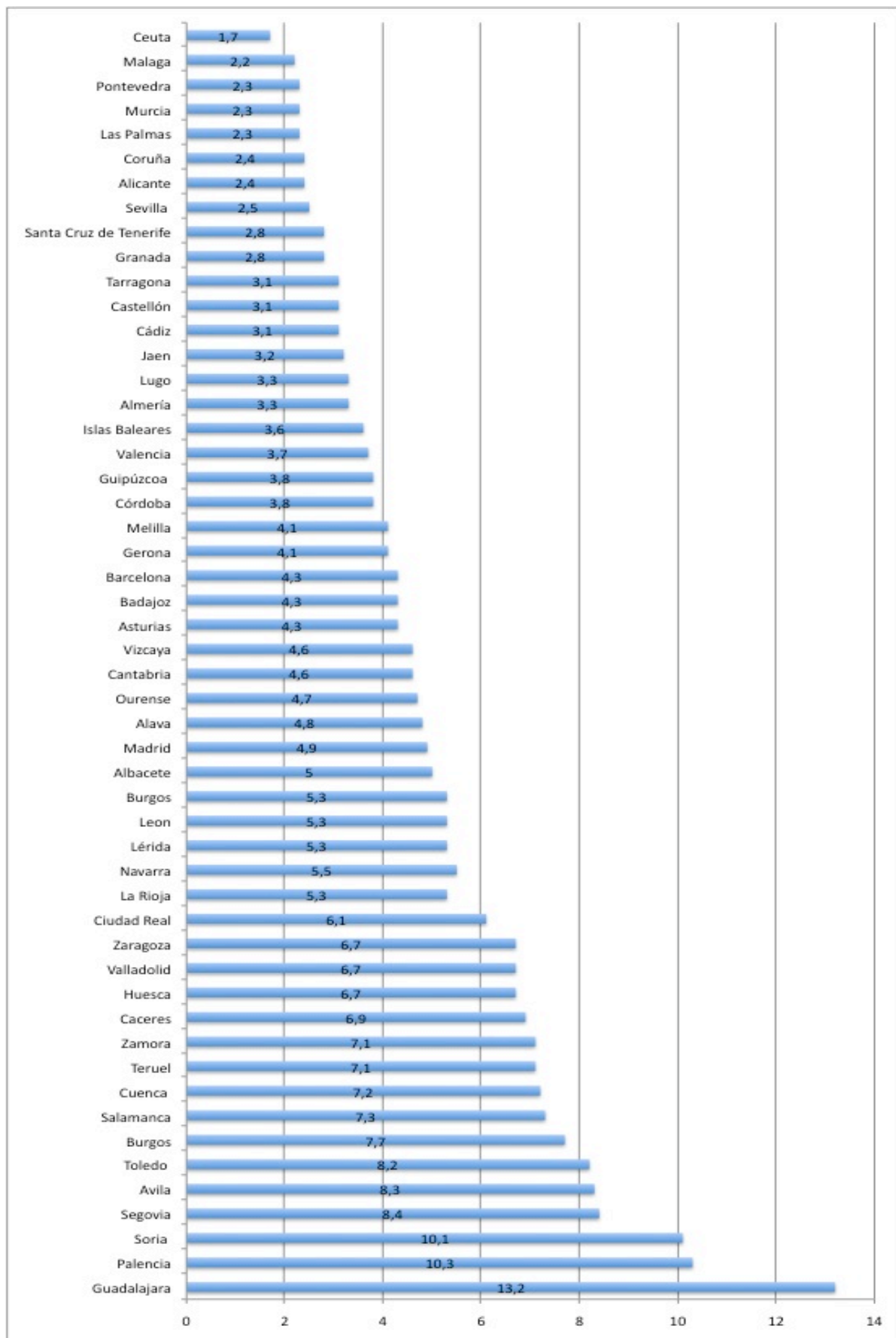


Gráfico 3: Titularidad de las residencias en España

Fuente: Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)

Como se ha visto anteriormente existe un ratio para calcular la saturación del mercado, si lo calculamos para todo el territorio nacional con 344.310 de plazas residenciales y con 8.092.853 habitantes mayores de 65 años el valor del ratio

es de **4,3**. Por convenio se establece que un mercado equilibrado es aquel que posee un ratio de un 4%. Se puede decir que el mercado está equilibrado pero como se ha reflejado anteriormente hay comunidades autónomas que tienen una mayor capacidad de otras y existen zonas donde si haya déficit de mercado. Como refleja la tabla el mercado español en su conjunto está equilibrado pero hay ciertas Comunidades Autónomas que tienen exceso de mercado y otras que no cubren la demanda. Comunidades como Aragón, Castilla y León Castilla la Mancha, Navarra y la Rioja presentan exceso de oferta. Pero hay un hecho a destacar que las provincias próximas a la capital, como el caso de Segovia, Guadalajara, Toledo presentan el mayor ratio dentro de sus comunidades. Esto es debido a que la construcción de una residencia requiere de una compra o alquiler de un terreno y como es sabido el precio de este en Madrid es bastante superior a otras provincias. El gráfico de barras 1.4 representa las comunidades ordenadas de menor a mayor ratio.



Gráfica 4: Provincias ordenadas de menor a mayor en función del ratio de mercado Fuente: CSIC

Como se observa en las anteriores imágenes en algunas provincias hay déficit de plazas residenciales, además como veremos más adelante en los próximos años habrá mayor número de personas mayores de 65 años.

Debido a la crisis que sufre España, el sector de las residencias asistenciales también ha sufrido menos crecimiento. Según datos tomados de la consultora DBK, que realizó un estudio sobre este campo llegó a las siguientes conclusiones:

- Antes de la crisis el crecimiento de este sector era del 6% anual.
- En 2011 el crecimiento fue del 0,2%
- En 2012 se estima que caerá un 2%

Este descenso del sector se ha debido a los recortes de los presupuestos del Gobierno y la pérdida de poder adquisitivo de las familias. El motivo principal de la caída del 2% es debido a la reducción de los índices de ocupación, la fuerte competencia de precios entre las residencias y la dificultad para invertir en la apertura de nuevos centros ya que es muy difícil el acceso a la financiación.

3.4 Mercado en la Comunidad de Madrid

La Comunidad de Madrid es la provincia más poblada de España y la ciudad de Madrid es la tercera ciudad más poblada de Europa por detrás de Londres y Berlín.

Como se observa en la tabla 1.3 la Comunidad de Madrid cuenta con la siguiente distribución de población por edades según el INE. En total suma 974.202 habitantes por encima de los 65 años.

Población	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95-99	>100
C. Madrid	269.976	217.556	202.583	154.161	88.394	33.532	9.431	1.269

Tabla 3: Nº población por intervalo de edades desde los 65 años.

Fuente: Elaboración propia basada en Instituto Nacional de estadística

En la comunidad de Madrid hay un total de 488 centros residenciales distribuidos por plazas residenciales de la siguiente forma (Tabla 1.4)

Centros	<25	26-49	50-99	>100
C. Madrid	78	92	116	180

Tabla 4: N° residencias en función de plazas residenciales

Fuente: Elaboración propia basada en Instituto Nacional de estadística

Como se observa en la tabla 1.4 hay una gran diferencias de número de residencias entre macroresidencias (>100) y miniresidencias (<25). Según diferentes estudios los ancianos se encuentran mejor en residencias de menor tamaño donde ellos puedan formar parte.

Según los datos tomados de la “Base de datos de Residencias de Portal Mayores, 2011” en la Comunidad de Madrid el 75,9 % son residencias privadas y el 24,1 restante son entidades públicas. (Gráfico 1.5)

Tipo de Propiedad Residencias Comunidad de Madrid



Gráfico 5: Porcentaje según tipo de propiedad residencial Comunidad de Madrid

Fuente: Elaboración propia basado en Base de datos de Residencias de Portal Mayores, 2011

Como se ha visto en la situación del mercado español el ratio de la comunidad donde se está realizando el estudio es del 4,9% un poco por encima del 4% que es el ratio establecido para un mercado en equilibrio. Como la población tiende a crecer y sobretodo en España por encima de los 65 años si no se construyen más residencias ese ratio tenderá a bajar e incluso podemos llegar a una situación de déficit de plazas.

3.5 ¿Qué es lo que ofrece al mercado?

Esta residencia proporciona unos servicios al cliente basados en la excelencia. Para ello se busca la calidad en todos los aspectos, desde la relación con el cliente, la búsqueda del personal, y hasta las más adelantadas instalaciones y tratamientos.

Cuando se trata de los pisos sin ayuda asistencial, existe una relación residencia-cliente donde se dota al usuario de su propia autonomía dentro de unas instalaciones perfectamente acondicionadas y ofreciendo en todo momento múltiples actividades y servicios. Estos van desde los más básicos como el servicio médico, urgencias 24 horas o el servicio de enfermería, a servicios más específicos como el de gabinete de terapias psicológicas. Destacar que este servicio, sólo lo ofrece este centro en el municipio y por tanto supone una ventaja competitiva respecto a los demás centros residenciales.

En el caso de los pisos con ayuda asistencial, todo el servicio está condicionado al grado de dependencia del usuario. La atención, los cuidados y los tratamientos se ajustan específicamente a la necesidad de cada cliente, siendo establecidos, desarrollados y supervisados por profesionales. Al igual que en el caso sin ayuda asistencial, se ofrece al cliente una gran variedad de actividades y servicios, donde no solo se harán cargo de su salud física, sino también de su estado psicológico, donde lo que más preocupa es la ocupación del tiempo libre en actividades que supongan diversión y entretenimiento, que mantengan activas sus mentes. Se organizará para ello de manera habitual oficios religiosos, actuaciones musicales, bailes y juegos, talleres, etc. donde se tendrá en cuenta también la participación externa de familiares y amigos.

Otro gran atractivo de la residencia es su emplazamiento. En plena sierra madrileña, donde la calidad del aire es conocida desde hace siglos, y sus beneficios en problemas respiratorios están más que demostrados.

Un aspecto importante que se ha tenido muy en cuenta a la hora de desarrollar este negocio, ha sido su diseño desde un punto de vista sociológico, es decir, teniendo en cuenta la mala imagen que sociológicamente tienen este tipo de

residencias, que se asocian al abandono de las personas mayores. A la vez que las instalaciones se diseñan con el criterio de una alta calidad y acondicionadas a su principal propósito, se tiene en mente el crear un ambiente familiar y acogedor. Evitando la frialdad de un hospital y asemejándose más al ambiente de un hotel. Donde los familiares sientan que dejan tanto en buenas manos como en buen ambiente a sus seres queridos.

Algunos de los objetivos que se han tenido en mente a la hora de desarrollar este proyecto, han sido:

- Uso de las últimas técnicas de rehabilitación para el mantenimiento, incluso la mejora, de la capacidad funcional del residente, consiguiendo una interrupción del grado de dependencia del mismo.
- Control y seguimiento continuo terapéutico de enfermedades y trastornos.
- Especial hincapié en ofrecer una alimentación sana y equilibrada, adaptada a las necesidades propias de cada residente.
- Categórico orden y limpieza tanto en habitaciones como en zonas comunes.
- Desarrollo de programas de animación socio-cultural dirigidos y pensados por profesionales especializados.
- Disposición a las buenas relaciones sociales entre residentes, familiares y personal del centro.

3.6 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del entorno, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. El acrónimo se compone de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el entorno en el que se encuentra un negocio o unidad.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DAFO, el cual está basado en factores internos. El PEST mide el mercado ofreciendo una perspectiva del potencial y de su situación, indicando específicamente el

crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo; por otra parte el DAFO mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

Se utilizan cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas.

Normalmente, se utiliza una plantilla que sirve de guía para el análisis. En este caso, se presenta como una tabla con cuatro secciones.

Políticos	Económicos
Asuntos ecológicos/ambientales	Situación económica nacional
Legislación actual en el mercado	Tendencia en la economía nacional
Legislación futura	Economía y tendencia internacionales
Legislación internacional	Impuestos generales y específicos
Procesos y entidades regulatorias	Estacionalidad de la económica
Proceso y entidades regulatorias	Ciclos de mercado
Políticas gubernamental y cambios	Factores específicos de a industria
Políticas de comercio exterior	Rutas del mercado y tendencias en la oferta/demanda
Financiamiento e iniciativas	Intereses y tasas de cambio
Sociales	Tecnológicos
Tendencias, modas y estilo de vida	Desarrollos tecnológicos competidores
Demografía	Financiamiento para la investigación
Opinión y actitud del consumidor	Madurez de la tecnología
Imagen de la marca, la tecnología y la empresa	Capacidad y madurez del proceso productivo
Patrones de compra del consumidor	Información y comunicación
Grandes eventos e influencias	Existencia de mecanismos/tecnología
Factores étnicos y religiosos	Legislación tecnología
Publicidad y relaciones públicas	Potencial de innovación
Evolución del consumo	

Tabla 5: Plantilla análisis PEST

Fuente: Elaboración propia

3.6.1. Factores Políticos:

En el plan de negocio que se está analizando, los factores políticos tienen mucha relevancia y pueden influir en gran medida en este sector. Es posible que ocurran cambios en el panorama político, y si estos influyesen en la reforma de las pensiones pueden provocar inestabilidad en el merado. Por ejemplo una subida generalista de las pensiones puede provocar un

incremento del sector, ya que el cliente o la familia del cliente dispondrán de más dinero para tomar la decisión. Por el contrario una bajada de las pensiones puede suponer una disminución de la demanda del sector servicio-asistencial. El IVA también puede ser influyente a la hora de contratar este servicio.

Focalizando los factores políticos de forma regional (comunidad en la que se va a iniciar el desarrollo de la actividad) en la Comunidad de Madrid resultan interesantes las ayudas económicas a nuevos empresarios; para ello, cuenta con una serie organismos que fomentan la creación de empresas.

Esta actividad se lleva a cabo a través de una serie de sitios Web, agencias de desarrollo de la comunidad, foros de discusión, etc. En todos ellos se puede recabar toda la información necesaria para la creación de una empresa, además de conseguir ayudas para la generación de planes de negocio, así como con cursos gratuitos para la formación de nuevas capacidades en el emprendedor.

3.6.2 Factores Económicos:

La coyuntura internacional y la crisis económica en la que se encuentra inmersa España, son graves y acentúan un panorama de austeridad entre los empresarios.

Una crisis económica, como la que está sacudiendo Europa, provoca una pérdida, lo que significa menor capacidad económica para contratar este tipo de servicios. Ciñéndonos en esto último, este servicio en el peor de las circunstancias se contratará cuando el cliente tenga una dependencia directa.

La tendencia del mercado y los economistas, señalan que la duración del periodo de crisis es algo incierto, ya que las previsiones de los últimos años no se han cumplido, por lo que es imprudente pensar que las actuales se cumplirán.

En los periodos de crisis es importante plantear una estrategia flexible y ajustada en costes.

Contrariamente a la creencia popular, no es mal momento para emprender un negocio siempre y cuando se diseñe la estrategia empresarial desde un punto

de vista objetivo con el mercado y estableciendo planes para adecuarse a situaciones económicas cambiantes. No se puede prever la recuperación económica, por lo que es necesaria tener en cuenta una posible duración muy prolongada de la situación.

3.6.3 Factores Sociales:

Durante el pasado siglo tanto España como el resto de los países europeos han doblado la esperanza de vida. También ha aumentado en un 24% el número de personas por encima de los 65 años entre los años 1970-1996. La media de longevidad española es de 79.98 años (una de las más altas del mundo). La esperanza de vida después de los 70 años es de 13,1 años para los hombres y de un 16,2 para las mujeres.

Hoy en día España supera los 7 millones de personas mayores. En términos absolutos España ocupa el quinto lugar de la UE es cuando a volumen de personas mayores. En términos relativos en el año 2000 el porcentaje de población española mayor de 65 años fue de 16,9%.

La población española se ha incrementado un 13% en la última década y más de un 60% desde 1950. La evolución del crecimiento de la población en la Unión europea es similar. Las causas principales que explican este crecimiento son: el flujo migratorio observado en los últimos años y el incremento de la esperanza de vida.

Hay un aumento dentro del peso de la población de tercera edad comprendida entre los 65 y más años de un 21% estimada para el 2019. La tercera edad joven (edades comprendidas entre 60 a 79 años) representa un 81% sobre la proyección al año 2019 de la población total del grupo de tercera edad. Por otro lado la población sobre envejecida (por encima de 80 años) será de un 19% del total de las personas de tercera edad para el 2019.

Según datos del INE, en España vivirán 14,7 millones de personas mayores en el año 2050, lo que supone un 33,5% de la población prevista en dicho año. Si sólo se tiene en cuenta las personas por encima de 80 años alcanza el 12,2% de la población total.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que el sector residencial crecerá durante el siglo XXI.

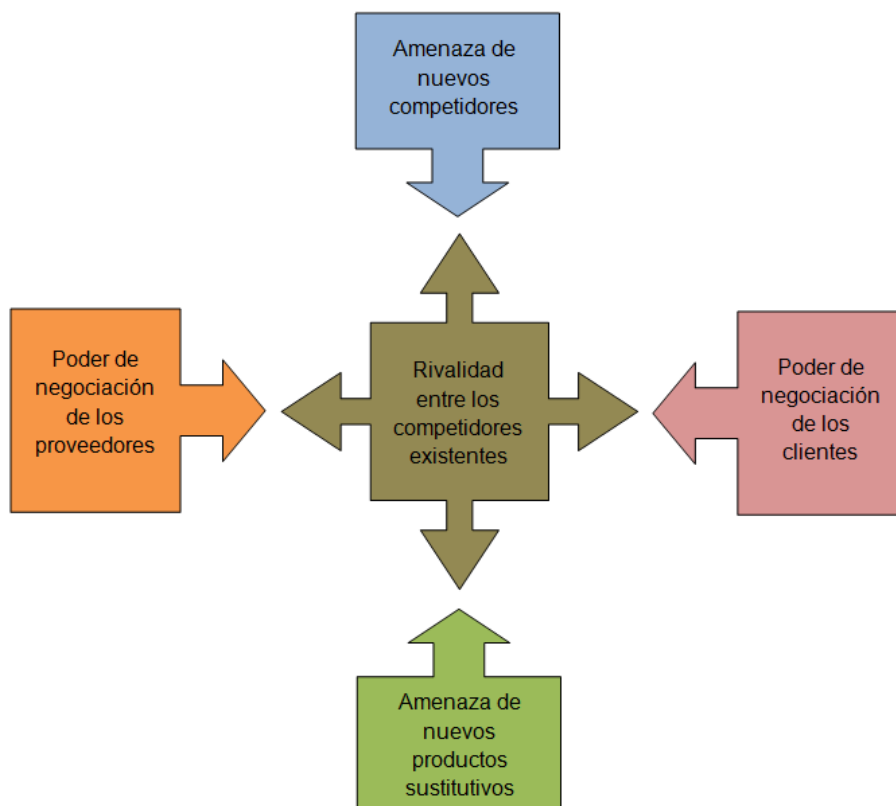
3.6.4 Factores Tecnológicos:

Las barreras tecnológicas en el sector médico-asistencial son las menos influyentes dentro del análisis PEST. El servicio básicamente se centra en un trato personal a excepción de unos instrumentos pocos tecnológicos que faciliten el día a día del cliente.

Aún así, estos factores determinan un escenario rápidamente cambiante desde un punto de vista tecnológico, en el cual es crítico estar en la cabeza de la innovación para poder crecer de forma competitiva. El posicionamiento en innovación puede conseguir una clara ventaja frente a la competencia.

3.7 Análisis de la rivalidad competitiva.

Para analizar el entorno competitivo se empleará el modelo de Porter. La gráfica que se muestra a continuación se refleja las 5 áreas



Gráfica 6: Plantilla de Modelo de Porter

Fuente: Elaboración propia

3.7.1 Análisis de los clientes

Este servicio va dirigido a personas mayores que necesitan ayuda para satisfacer sus necesidades personales o sociales y contar con atención y apoyo para desarrollar sus actividades.

Vamos a realizar el estudio diferenciando dos tipos de clientes ya que la residencia ofrece dos tipos de servicios, para personas con ayuda asistida y personas sin ayuda asistida.

Clientes residenciales con ayuda asistida:

Se trata de personas que no disfrutan de autonomía para desarrollar las tareas del día a día y por tanto no les permite desarrollarse de forma independiente ya que necesitan mucha atención y cuidados.

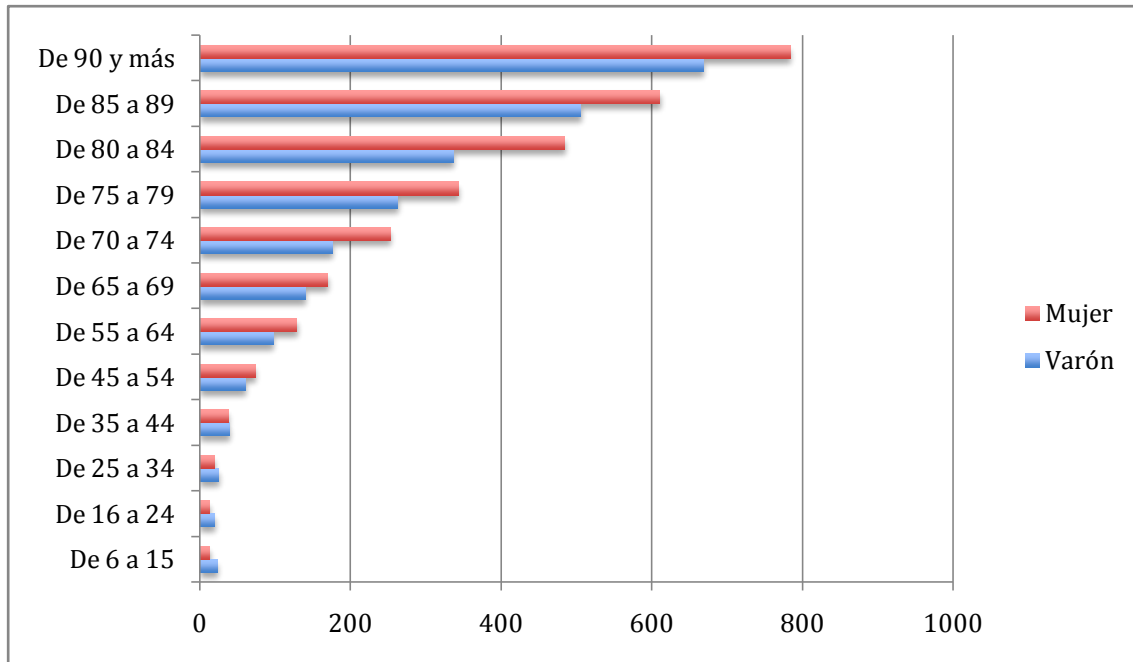
Se entiende por discapacidad toda limitación importante para realizar las actividades de la vida diaria que haya durado o se prevea que vaya a durar más de 1 año y tenga su origen en una deficiencia. Se considera que una persona sufre una discapacidad aunque con el uso de ayudas técnicas externas o con la ayuda o supervisión de otra persona la haya superado.

La edad es un determinante en la aparición de la discapacidad. Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística refleja los siguientes datos.

Las mujeres presentan una tasa de discapacidad por mil habitantes (106,3) significativamente más alta que los varones (72,6). Por tipo de discapacidad, las tasas más altas en mujeres corresponden a: movilidad (77,5), vida doméstica (69,2), adquisición de bienes y servicios (62,0), realizar los quehaceres de la casa (55,8), autocuidado (55,3). En los varones las tasas más altas corresponden a: movilidad (42,6), autocuidado (31,3), vida doméstica (29,5), desplazarse fuera del hogar (26,6), adquisición de bienes y servicios (26,5).

Las características de estos clientes varían en función del grado de dependencia. Existe un porcentaje alto de personas mayores de 65 años que sufren alguna discapacidad. En la gráfica 1.7 se muestra las personas con

discapacidad por rango de edades (Tasa por mil habitantes). Se puede observar que según incrementa la edad de las personas aumenta el número de personas discapacitadas.



Gráfica 7: Personas con discapacidad (Tasas por mil habitantes desde 6 y más años)

Fuente: Elaboración propia

En el 16,8% de los hogares hay una persona con discapacidad y en el 3% hay dos personas con discapacidad (Datos obtenidos de INE). Estas personas necesitan atención y cuidados.

Las personas que sufren la discapacidad no suelen tomar la decisión por voluntad sino que son los familiares los que toman la iniciativa y en muchos de los casos los que se hacen frente al pago del servicio. Por ello en estas ocasiones el cliente no es la persona que disfruta del servicio residencial si no la que hacer frente al pago. Estos clientes buscan un servicio donde su familiar se encuentre en las mejores condiciones a un precio asequible.

Cientes residenciales sin ayuda asistida:

Las personas que tienen la posibilidad de residir en estas habitaciones no sufren ninguna discapacidad. Estas personas tendrán un grado de

dependencia bajo que necesitarán de un cuidado y supervisión para realizar algunas tareas.

Este tipo de servicio va dirigido a personas que quieren mejorar su calidad de vida y no deseen preocuparse por tareas de hogar. Además se le ofrece unas actividades para que el cliente siempre que lo desee pueda ejercitarse tanto mental como físicamente con el fin de que el cliente se sienta útil en todo momento.

Si las habilidades del cliente disminuyen o los miembros de su familia ven que su familiar necesita de mayor cuidado y atención, tras someterle a unas pruebas médicas se tomará la decisión de trasladar al cliente al tipo de habitación con ayuda asistida con el fin de mejorar la calidad del cliente.

Para estos clientes se quiere dar a entender que vivir en una residencia no es que la persona no pueda desarrollarse por sí sola. Si no tratar de que el cliente pueda realizar otras actividades mientras que las tareas del hogar como pudiera ser hacer la comida o acciones como limpiar la habitación se encargará el personal del centro para sí el cliente poder disfrutar de las instalaciones o actividades programadas.

Lo más importantes para estos clientes es dar a entender que ingresar en una residencia es para mejorar su calidad de vida. Cambiar el concepto de residencia por vacaciones permanentes.

3.7.2 Análisis de los proveedores

Al ser un negocio médico-asistencial se necesitará numerosos proveedores, vamos a dividir este apartado en proveedores de alimentación, sanitarios y máquinas geriátricas.

Para el abastecimiento de víveres distinguiremos en productos perecederos y no perecederos. Estos últimos se comprarán en grandes mayoristas o distribuidores. Mientras para el aprovisionamiento de productos frescos se comprarán en mercados locales para garantizar el buen estado del producto.

En cuanto a proveedores de máquinas geriátricas existen empresas nacionales que cubren todas las necesidades de una residencia. Estos productos pueden

ser equipos médicos, movilidad, rehabilitación, mobiliario, aseo e higiene, comunicación y logopedia, juegos. Todos estos productos facilitan tanto el desarrollo de la vida de los residentes como el trabajo del personal del centro.

Para el aprovisionamiento de productos sanitarios se realizará a través de una empresa distribuidora de medicamentos.

Las compras serán realizadas por el responsable de cada departamento con el consentimiento del gerente.

3.7.3 Análisis de los competidores existentes

Los competidores directos a nuestro posible negocio son las residencias actuales y los pisos tutelados aunque de forma menos directa también se encuentran otros negocios como los centros de día.

Residencias:

Primero se va a desglosar la clasificación de las diferentes tipos de residencias.

Residencias para válidos: Es un complejo destinado al cuidado de personas mayores que, valiéndose por sí mismas para las actividades diarias, por diferentes circunstancias, no pueden permanecer en su propio domicilio.

Residencia mixta: Se define como centro destinado a la atención social de personas mayores que mayoritariamente puedan, valerse por sí misma, pero dotado de una unidad para la atención de personas afectadas por cualquier tipo de minusvalía.

Residencia asistida: Centro destinado al cuidado de personas mayores afectadas de minusvalías psíquicas o físicas que requieren además de los cuidados una atención médica.

Se va a analizar los complejos residenciales que por su ubicación puedan resultar una competencia para nuestro complejo residencial. Como es lógico la competencia más directa se encuentra en la misma localidad (Guadarrama), pero también supone una competencia otras residencias que se encuentran en otros municipios comprendidos en el radio acción que se ha planteado estudiar.

La tabla 1 .6 siguiente muestra el número de residencias y la capacidad total por residencias.

Los municipios con más residencias y por tanto con más capacidad para albergar corresponden con los municipios más poblados, como es el caso de Collado Villalba, Torrelodones, Galapagar o San Lorenzo del Escorial. Pero Guadarrama con una población de 15.350 habitantes inferior a las localidades antes nombradas, presenta un gran número de residencias y una capacidad de total de 469 plazas superior a algunas localidades con mayor población.

Pero no solo Guadarrama destaca por su gran capacidad para albergar a este tipo de clientes sino que de las 11 residencias con las que cuenta, 9 de ellas tienen una capacidad por debajo de 50 personas.

Para realizar un estudio más detallado vamos analizar este tipo de centros en los próximos a nuestro proyecto. Considerando como próximo un radio de acción de aproximadamente 25 km en la Comunidad de Madrid incluyendo otros municipios próximos como Collado Villalba, El Escorial, Alpedrete etc.

Municipios	Nº de residencias	Capacidad (personas)
Guadarrama	11	469
San Lorenzo de el Escorial	4	605
Los Molinos	2	43
Cercedilla	5	135
Navacerrada	1	48
Collado Mediano	1	31
Alpedrete	5	208
Collado Villalba	4	424
Moralzarzal	5	166
Galapagar	17	469
Torrelodones	5	632
Hoyo de manzanares	0	0
Valdemorillo	0	0
Becerril de la Sierra	1	51

Tabla 6: Nº de residencias y capacidad por municipios

Fuente: Elaboración propia basada en Infoelder

Las residencias pueden clasificarse según el tamaño de las instalaciones, existen tres tipos:

1º Mini-residencias o micro-residencias: de 13 a 59 plazas.

2º Residencias: de 60 a 120 plazas.

3º Grandes centros residenciales: con más de 120 plazas.

En otros países europeos, como Alemania, Holanda o Francia también se está experimentando un cambio de modelos de residencias donde residen pocas personas, Este tipo de ambiente es muy aconsejable para personas con problemas de demencia. Son los denominados “Small Scale Living Units” en Holanda, o los “Cantou” franceses. Desarrollos parecidos a los descritos pueden encontrarse también en Australia, Canadá y Estados Unidos.

Por tanto el modelo de residencia que se plantea puede tener un gran éxito ya que en otros países se han implantado con éxito.

Para conocer el grado de saturación del mercado de las residencias se utiliza por convenio un ratio basándose en el número de plazas residenciales respecto al número de personas mayores de 65 años:

$\text{Ratio} = (\text{nº plazas residenciales} / \text{nº personas mayores de 65 años}) * 100$

Se establece que un mercado equilibrado debe tener un ratio del 4%

En la comunidad de Madrid hay un total de 922.092 personas mayores de 65 años. Cuenta con 573 residencias con 50.000 plazas.

$\text{Ratio} = (50.000 / 922.092) * 100 = 5,422$

Según el ratio obtenido parece ser que la Comunidad de Madrid tiene más oferta que demanda pero en los próximos años este ratio disminuirá si no se construyen más proyectos de este tipo.

El ilógico calcular el ratio de Guadarrama porque los clientes no sólo proceden de Guadarrama sino de otros municipios de la comunidad Madrid e incluso de la capital.

A continuación se muestran las principales residencias en la localidad.

Sanyres: La residencia Sanyres Guadarrama forma parte del grupo privado Sanyres que cuenta con otros 6 centros repartidos por toda la península. El centro que nos ocupa, cuenta con 184 plazas y acogen tanto a personas inválidas como válidas. No ofrece el servicio de piso tutelado ni de centro de día. Se trata de un edificio antiguo aunque sus instalaciones han sido remodeladas. Se ubica a las afueras del municipio. Además dispone de un amplio jardín para uso y disfrute de los clientes y familiares.

Sanitas Residencial Guadarrama: Este centro, al igual que la residencia anterior pertenece a un grupo privado. Cuenta con unas instalaciones modernas con disponibilidad de 170 plazas, con amplias zonas ajardinadas y de aparcamiento. Su ubicación será su principal inconveniente, ya que aunque está localizada en el término municipal de Guadarrama se encuentra en una urbanización a las afueras del municipio, por lo que se hace prácticamente imposible su acceso a pie o transporte público. Añadir que se trata de la residencia más cara de la zona de estudio cuyos servicios se ofrecen desde 1800€/mes.

Residencia La Tejera: El Centro, es un edificio de tres plantas, con ascensor, y con una capacidad de 47 plazas. Las habitaciones son triples, dobles, dobles con baño e individuales y cuenta con amplias zonas ajardinadas totalmente acondicionadas. Abrió sus puerta hace 27 años y cuenta con una gran experiencia. El precio es a partir de 1390€/mes. Ubicado en Guadarrama, se encuentra a las afueras del municipio a casi 5 kilómetros del centro urbano, por lo que llegar al centro caminando se hace prácticamente imposible.

Residencia La Jarosa: Se trata del centro más similar al del proyecto en cuanto a capacidad. Cuenta con una cabida para 50 plazas y aunque el estado de actual de sus instalaciones es anticuado dispone de un pequeño jardín y terraza. No ofrece el servicio de pisos tutelados ni de centro de día. Se encuentra localizada en el casco urbano y el precio medio de sus servicios es de 1230€/mes.

Residencia San Miguel Arcángel: La residencia de ancianos de San Miguel Arcángel es una residencia municipal con una capacidad de 21 personas, exclusivamente para inválidos. Es el único centro público que hay en todo el

municipio y para poder ingresar en la residencia es necesario cumplir los criterios de admisión fijados por la comunidad de Madrid.

Residencia San Ildefonso: es una residencia asistida para mayores que admite tanto autónomos como personas con invalidez, encamados y en silla de ruedas. Se encuentra ubicada en Guadarrama, provincia de Madrid. Cuenta con servicio médico, ats y servicios terapéuticos como fisioterapia. Se trata de un centro privado y dispone de 22 plazas en habitaciones dobles, con un precio orientativo de entre 1000-1250 Euros/mes.

Residencia para mayores la Alameda: se trata de un centro de titularidad privada con una disponibilidad para 39 pacientes tanto válidos como asistidos. Se encuentra ubicada en la carretera de acceso al municipio. Cuenta con servicio médico propio, enfermería, gimnasio, sala de visitas, jardín, capilla, servicios socio-sanitarios, fisioterapia, etc. Para poder ingresar en la residencia es necesario cumplir el criterio de ingreso voluntario.

Residencia 3ª Edad Virgen de la Peña: Centro de titularidad privada concertada. Admite pacientes válidos así como asistidos, y acogen también a personas con Síndrome de Korsakoff y a personas con alteración de conducta. Ubicada en el municipio de Guadarrama (Madrid). Tienen una disponibilidad de 23 plazas. La residencia cuenta con prestaciones como atención religiosa, enfermería, servicio médico propio, odontología, podología, servicio psicológico, terapia ocupacional, servicio de acompañamiento y servicios de instalaciones generales y con instalaciones como jardín, sala de estar, patio, sala de televisión, biblioteca y terraza. El precio orientativo parte de 1000 Euros/mes.

Grandes grupos residenciales:

En España existen grandes grupos empresariales dedicados a este sector. Estos presentan una características muy similares disponen de muchos centros repartidos por toda el área geográfica además de una Larga trayectoria. Se detallará los siguientes centros:

Sanitas Residencial: Dispone de 41 centros residenciales con un total de 5115 plazas y aproximadamente 3000 trabajadores. Ofrecen 4 servicios diferentes: estancias permanentes, centros de día, estancias cortas y rehabilitación y recuperación. Éste último envuelve problemas como accidente cardiovascular, cerebral, rehabilitación de cadera, fractura de pelvis, Parkinson etc.

Grupo Sanyres: Dispone de 6 centros, de los cuales 4 son residencias y 2 Resort (Aravaca y Marbella). Cuenta con una capacidad 3500 plazas y 1500 empleados. Ofrece servicios muy variados, a parte del servicio residencial para mayores también ofrece apartamentos para mayores independientes y asistencias a domicilio.

Valdeluz: Su estructura residencial ofrece más de 1000 plazas con 380 empleados. Sólo cuenta con centros en la Comunidad de Madrid ofreciendo 2 servicios, residencia para mayores y estancias cortas. De los grandes grupos residenciales que se analizan en este apartado, Valdeluz es el único grupo que cuenta con el centro más cercano al que se plantea en el proyecto. Por ello merece un estudio aparte.

Dispone de un centro en El Escorial a 12 km de Guadarrama (localidad donde se ubica la residencia de estudio). La capacidad es de 170 plazas por lo que se trata de un residencia de grandes dimensiones muy diferente al que se analiza.

Ballesol: Es el líder del sector dispone de 40 centros con una capacidad de 6951 plazas residenciales. Además cuenta con un resort en la costa blanca. En la comunidad de Madrid dispone de 11 centros, el más próximo al de estudio es centro residencial en Majadahonda.

Pisos Tutelados:

Los pisos tutelados son edificaciones Creados para personas que poseen cierta autonomía pero que necesitan la ayuda de una persona, colaborando

para mejorar la convivencia del residente organizando actividades y ayudando a sus tareas del día a día.

Este tipo de centros no están tan extendidos como los anteriores. En la comunidad de Madrid hay 8 centros que ofrecen este servicio, 7 en la capital y 1 localizado en Pozuelo de Alarcón. Entre todos suman una capacidad de 478 apartamentos. Los que disponen de este servicio son grandes grupos residenciales con gran experiencia en este sector y cuentan con un gran número de plazas.

En el emplazamiento donde se ubica el proyecto a estudiar no existe ningún centro que ofrezca este servicio. Tampoco hay problemas de competencia en el radio de acción especificado anteriormente.

Ofrecer este tipo de servicio sería exclusivo para la zona, Además como el cliente que va optar por este tipo de servicios dispone de gran autonomía tendrá la ventaja de vivir plácidamente en un entorno natural a pocos kilómetros de Madrid con una red de transportes excelente.

Por todo lo comentado anteriormente esto supone una ventaja respecto a los demás competidores que no ofrecen este servicio.

Centros de día:

Ofrece un servicio especializado en las personas de tercera edad, donde se dedica a la prevención, tratamiento y cuidado de las personas mayores. LA ventaja que proporciona es que durante el día estas personas comparten actividades con otras personas y por las noches y fines de semana disfrutan de vivir en su hogar. Los centros de día podrían considerarse como un servicio mixto y una residencia. Mejora la calidad de vida de la persona debido al contacto con personas de sus mismas características y al cuidado del personal.

En los centros de día las personas mayores pueden aprender cosas nuevas, y recordar cosas que olvidan con la ayuda de personal especializado encargados de cubrir las principales áreas de cuidado en salud mental y física de las. Los profesionales que dan servicio en los centros de día son: Equipo médico,

enfermería, auxiliares de geriatría, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, psicólogo, neuropsicólogo, trabajador social,...

Hay población en España que desconoce la verdadera función de este servicio y lo entienden como un lugar donde las personas mayores se entretienen. Pero el servicio ofrecido va más allá, es un lugar donde la tercera edad va a recibir tratamientos a sus patologías y/o prevención de envejecimiento para mantener y mejorar su calidad de vida, así como la de sus familiares, pues tan importante es tratar al mayor como a su familia, explicándoles, informándoles y haciéndoles partícipes en el cuidado y mejora del mayor.

Los centros presentan el inconveniente que el horario es limitado por lo que fuera de ese horario la persona queda desatendida. Si se diera el caso de que la persona no dispone de autonomía necesitaría de otro servicio adicional fuera del centro de día.

Además el centro de día no realiza un seguimiento del cliente en cuanto a su estado médico. Por lo que en caso de que la persona empeorase tendría que ser derivado a otro centro.

Otro inconveniente que presenta es el transporte del domicilio al centro de día, ya que si la persona sufre alguna discapacidad necesitará de un transporte adaptado que en algunas ocasiones no cubre las ayudas estatales.

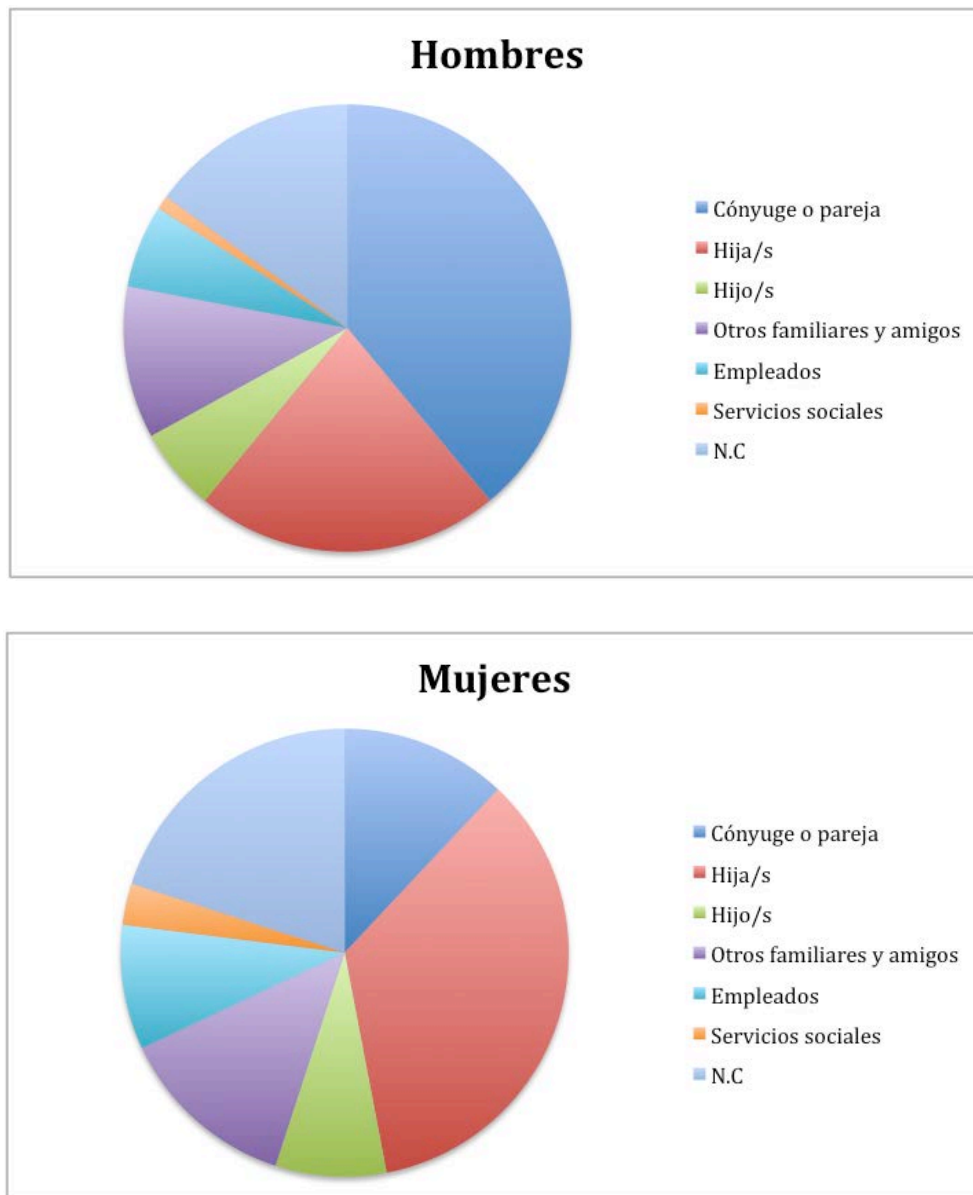
3.7.4 Análisis de productos sustitutivos

Ayuda informal:

La ayuda informal es aquella persona no retribuida normalmente un familiar comprendido entre 18 y 65 años que ayuda a la persona anciana en sus actividades del día a día y en las tareas domésticas.

Lo más común en estos casos es que la persona anciana se traslade a la casa de su familiar o familiares, donde recibirá los cuidados.

La siguiente gráfica (Gráfica 1.8) muestra la persona que cuida al anciano según sexo. (Datos sacado del INE: Encuesta sobre Discapacidad, Autonomía personal y Situaciones de Dependencia (EDAD), 2008)



Gráfica 8: Tipos de personas que se ocupan de ancianos según sexo

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 1.8 existen diferencias según el sexo de la persona mayor.

Si la persona mayor es un varón, es la pareja la que se encarga de cuidarle, esto se debe a que la esperanza de vida de las mujeres es mayor que la de los

hombres. Seguido de la pareja, es la hija/s con un porcentaje muy superior al hijo/s la que se encarga de hacerlo.

Si la persona mayor es una mujer, fundamentalmente es la hija/s la que cuida de su familiar seguido de la pareja. El 35% es la hija/s mientras que el 12% es la pareja. Con un porcentaje del 8% es el hijo quien se ocupa de los cuidados de su familiar.

Teleasistencia:

Se trata de un servicio, dirigido a personas mayores que viven solas o a personas con discapacidad, que permite pedir ayuda en caso de urgencia, desde el propio domicilio.

Está constituido por un pulsador en forma de medallón o pulsera, que la persona lleva consigo permanentemente dentro del domicilio y un sistema de manos libres que permite la comunicación desde cualquier lugar de la casa con una centralita que está disponible 24 horas al día, y desde la cuál se gestiona la llamada en función del motivo que la causa.

Así, al accionar el pulsador que la persona lleva consigo mientras permanece en el domicilio, una persona del centro de atención, se pone en contacto con el usuario a través de un altavoz y un micrófono que permiten la comunicación entre ambos, e intenta poner en funcionamiento los mecanismos necesarios para resolver la situación que generó la alarma.

Para la instalación de este dispositivo, es preciso disponer de teléfono fijo en el domicilio y la persona ha de ser capaz de utilizar el pulsador adecuadamente, por ello es conveniente que no presente deterioro cognitivo o problemas que afecten a la correcta comunicación, por lo que se suele requerir la aportación del historial médico del usuario. Además, es necesario disponer de teléfonos de contacto de familiares que vivan cerca del domicilio o vecinos para poder avisarles en caso de emergencia.

Este servicio, ofrece, además de la atención ante urgencias, la comunicación con el usuario para recordarle citas (función de agenda) o para paliar situaciones de soledad.

Se trata de uno de los recursos incluidos en el catálogo de servicios ofrecidos por la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia (más conocida como Ley de Dependencia).

El objetivo fundamental es intentar que las personas convivan más tiempo en su hogar. Además favorece el bienestar de la persona mayor de edad ya que está en contacto de su entorno familiar. Se evitan unos costes elevados como puede ser el gasto de una residencia o el coste de personal de ayuda. Con la particularidad que proporciona protección.

Este tipo de servicios encaja con un perfil de cliente que no necesita ayuda para desarrollar las tareas del día a día, por lo que este servicio proporciona seguridad al cliente en caso de accidente o peligro.

No supone una competencia directa al negocio que se plantea ya que ofrece un servicio limitado.

Atención domiciliaría:

Se entiende por atención domiciliaria cuando recibe en su casa a un trabajador que asiste las necesidades de la persona. El trabajador hace trabajos domésticos y ayuda a las personas a sus tareas del día a día.

La ventaja que presenta este servicio es que la persona puede vivir en casa y no necesita desplazarse a otro lugar. Por el contrario es muy importante el servicio prestado por la persona trabajadora, en muchos casos aunque se trate de personas “con experiencia” no son personas debidamente formadas para atender las necesidades de personas con un grado de dependencia mas elevado.

En otros países europeos se está evolucionando a modelos de vivienda normalizados en los que viven pequeños grupos de personas, sobre todo quienes presentan deterioros cognitivos o de demencia.

En EEUU llevan años desarrollando un proyecto denominado **Green House Model**, es una evolución en los modelos de alojamiento. El proyecto fue desarrollado por un doctor experto en geriatría médica en 2003. El objetivo era personalizar el cuidado de ancianos mediante el rediseño de los hogares de ancianos para proporcionar más privacidad de los residentes y control sobre sus vidas.

Reconoció que en los asilos se envejece más rápido y por eso creó el proyecto de la Green House (Casa Verde) con el objetivo de sustituir el modelo tradicional y crear una comunidad pequeña de comunidades donde los ancianos y el personal de atención en vivir una vida plena y vibrante.

En una típica Green House cada anciano tiene su propia habitación y su baño privado, también se incluye una sala de estar, cocina y comedor abierto. Las casas se construyen para mezclarse con las casas de los alrededores y los barrios.

Los residentes no tienen horarios estrictos y se les anima a interactuar con el personal y los demás residentes, además de los visitantes (familiares y mascotas). Los miembros del personal y los residentes desarrollan relaciones personales entre sí debido a la pequeña comunidad y ambiente de la casa.

Los miembros del personal se dividen en 3 diferentes funciones: el guía, el sabio y el equipo de apoyo.

- La guía: es el supervisor y responsable de las operaciones de la casa.
- El sabio: Es un anciano local que se ofrece a ser un mentor y asesor de los equipos de trabajo del hogar.
- El equipo de apoyo: son enfermeras, terapeutas, dietéticos que trabajan para proporcionar una atención individualizada para cada anciano.

Tras analizar el modelo se pueden observar grandes cambios que tienden a la personalización del servicio y una atención mayor, pero la idea fundamental de este innovador proyecto es que el anciano se sienta parte de la casa, haciendo alguna función dentro de sus limitaciones.

Existe otro modelo similar Green House que se aplica en Suecia. Estos centros están integrados en apartamentos con todas las comodidades cocina, baño y cuyos residentes pueden decorarlos con sus propios muebles. Las personas con asistencia de 24 horas forman pequeñas comunidades.

Suele haber dos tipo de viviendas con servicios y organizadas según la convivencia. Además cuenta con centro de día, sala de actos, biblioteca, y otras salas para realizar diferentes actividades donde también pueden asistir vecinos de la zona.

Actualmente no existe ningún proyecto de estas características o similares en España.

3.7.5 Amenazas de nuevos competidores

En estos momentos no hay ningún tipo de centro residencial en Guadarrama ni próximo a esta localidad, por lo tanto este apartado no requiere de estudio.

3.8 Evolución prevista del sector

La esperanza de vida y la baja tasa de natalidad están produciendo un incremento de personas mayores de 65 años por lo que la población se va envejeciendo.

En España, se está produciendo un envejecimiento acelerado de la población, debido al incremento de longevidad, ya que ha incrementado mucho el porcentaje de personas mayores de 65 años. Además esta situación se agrava debido a que existe una baja tasa de natalidad. Para reflejar esta situación en los años 70 la cantidad promedio de hijos era 3 por mujer y ahora sólo se llega a 1,2.

Actualmente en España hay 8.092.853 personas por encima de los 64 años que representa el 17,65 % de la población total. Según las proyecciones

realizadas por el INE, en el año 2052 la población mayor de 64 representará el **37%** de la población total. Con el agravante de que la población por encima de los 79 años de edad llegarán al 30% del total de la población mayor de 64 años. Aumentará un 19,35%, es decir, habrá más del doble de personas por encima de 64 años que las que hay actualmente.

Si se mantuvieran en un futuro las actuales tendencias demográficas, la propia estructura de la población de España nos llevaría a un escenario de pérdida progresiva de habitantes en las próximas décadas. Así, en el año 2022 España contaría con 45,0 millones de habitantes, un 2,5% menos que en 2012. Y en 2052, la población de España se cifraría en 41,5 millones, un 10,2% menos que en la actualidad. El gráfico 1.9 muestra la evolución de población española desde 2012 a 2052.

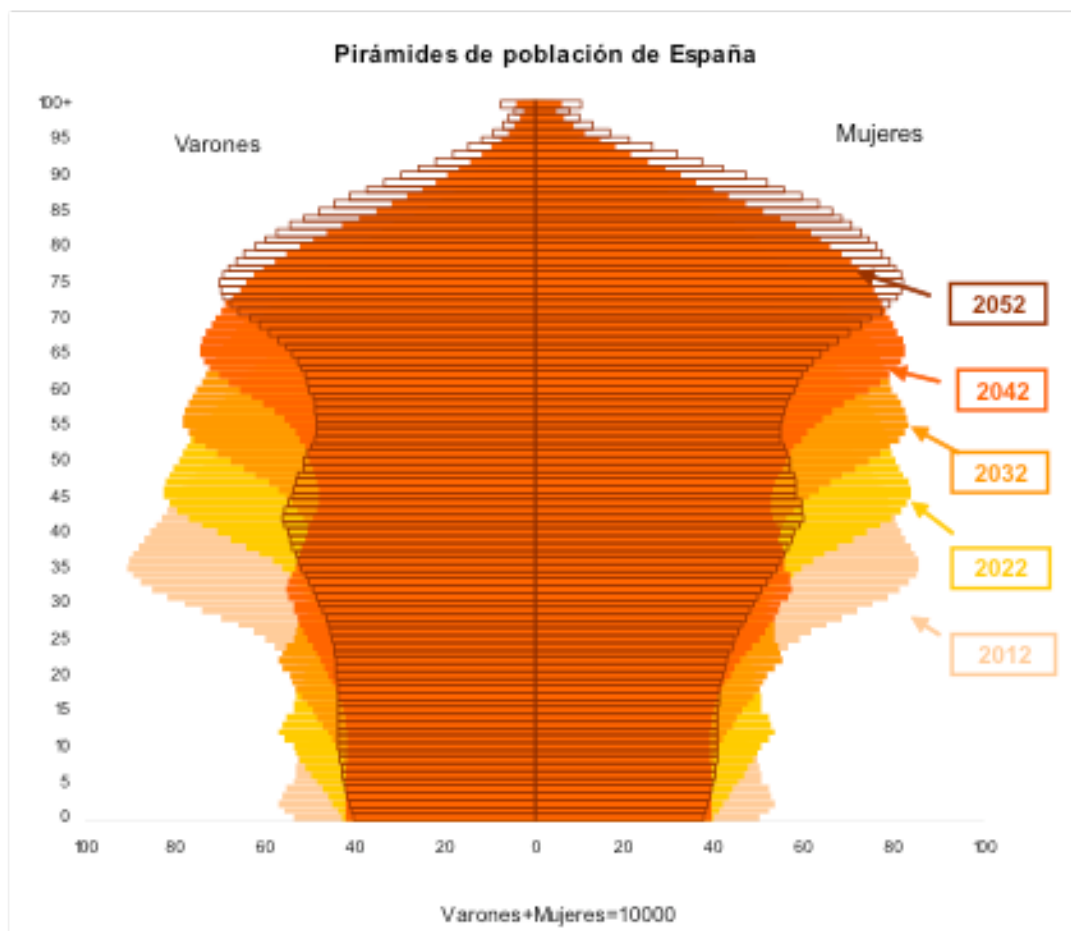


Gráfico 9: Proyección de población española a largo plazo

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Los estudios internacionales de prospectiva y proyecciones estimadas por la **Organización de Naciones Unidas (ONU)** sitúan a **España en el año 2050 como el país más envejecido del mundo**, aproximándose al 40% de la población por encima de los 60 años de edad.

Otro aspecto que debemos considerar es que el grupo de población de edad media comprendida entre los 15 y los 64 años está disminuyendo. Esto implica la posibilidad de que en el futuro nuestra población pueda contar con una proporción más reducida de personas profesionalmente activas.

Este efecto de crecimiento poblacional es uno de los principales retos que tendremos que afrontar en un futuro a medio-largo plazo y puede suponer un importante desafío para que las economías europeas puedan ser competitivas y continúen desarrollándose en un entorno de crecimiento de la población a nivel global.

Una vez analizado la evolución de la población, se va a analizar la **tasa de dependencia** muy importante para el sector de las residencias. Según las estimaciones realizadas por el INE en 2022 la tasa de dependencia se elevaría hasta el 58%. Es decir, por cada 10 personas en edad de trabajar, en 2022 habría en España casi seis potencialmente inactivas (menor de 16 años o mayor de 64). En 40 años, dicha tasa de dependencia se elevaría al 99%, lo que quiere decir que por cada persona en edad de trabajar prácticamente habría otra que no estaría en edad de hacerlo.

Tras analizar los anteriores datos en los próximos 40 años habrá un gran envejecimiento de la población y una alta tasa de dependencia. Por lo que con el nivel de plazas residenciales que hay actualmente la situación sería incontrolable. En los próximos años el sector residencial sufrirá un crecimiento mucho mayor que en los últimos años.

4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

4.1 Introducción

La estrategia empresarial detalla los objetivos globales de la empresa y las acciones más importantes, en función de los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa. Es decir, la estrategia empresarial se propone detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Para definir la estrategia empresarial del proyecto que se va a llevar a cabo se va a hacer mediante un análisis DAFO. Este análisis permite comprender mejor cual es la situación interna de la empresa (Fortalezas y Debilidades) y cual es la situación externas (Amenazas y Oportunidades). Una vez analizado se muestra estas características en una matriz.

4.2. Análisis Dafo

4.2.1 Debilidades

- La distancia que hay entre el complejo residencial respecto a Madrid. Puede suponer una desventaja respecto a otros centros que si estén en la capital. Sobre todo en los pisos tutelados ya que las personas disponen de una cierta autonomía y tienen aproximadamente 48 kilómetros hasta llegar a Madrid.
- Respecto a las personas que residan en pisos tutelados, mayor coste relacionado con actividades de ocio, ya que al encontrarse fuera de la ciudad de Madrid, tendrán que desplazarse hasta allí y esto supondrá un coste para ellos, es decir la accesibilidad de algunos servicios externos pueden tener algún coste mayor.
- Los familiares que vayan a visitar a la persona que reside en el complejo residencial tendrán que desplazarse hasta Guadarrama. Como la mayoría de las personas de la Comunidad de Madrid viven cerca de la gran urbe tendrán que desplazarse hasta el lugar del complejo.

- Debido a que es un centro nuevo se necesitará una inversión inicial alta.
- Relacionado también con la anterior, se necesitará publicidad para que el público conozca el servicio que se ofrece y poder tener clientes lo más rápido posible.
- El concepto de piso tutelado se encuentra poco extendido sobretodo fuera de Madrid.
- No tener experiencia en este sector.

4.2.2.Fortalezas

- El suelo del metro cuadrado es más barato en Guadarrama que en la capital, por ello económicamente es un punto a favor respecto a otras residencias que tengan que hacer frente a una compra de un terreno en Madrid.
- Por ubicarse en la sierra de Guadarrama dispone de los entornos más naturales de la comunidad de Madrid, y por ello la calidad de vida es mayor.
- Al ser una localidad pequeña, las personas que residan en pisos tutelados y dispongan de cierta autonomía podrán disfrutar de la naturaleza, además de tranquilidad y números servicios como cafeterías, restaurantes, peluquerías que ofrece el municipio.
- Existe una red de autobuses durante todo el día que comunican Guadarrama con Madrid en 40 minutos.
- Dispone tanto de residencia asistida como sin ayuda asistida por lo que abarca mayor mercado. Además la persona que vaya perdiendo autonomía podrá disponer del servicio asistido cuando la persona o familiares lo soliciten.
- Debido a su ubicación con unas características de aire puro y seco hacen de este lugar un sitio privilegiado para personas con problemas respiratorios o enfermedades pulmonares.
- Al ser una complejo residencial pequeño <50 personas, el trato a los clientes es muy individualizado.

4.2.3 Amenazas

- La crisis económica está afectando a gran parte de las familias, y el gasto de ingresar a un familiar e una residencia es muy alto y hace que muchas familias tengan que prescindir de este servicio.
- Las pensiones bajas y el encarecimiento de la vida hacen que costearse este servicio con su propia pensión sea casi imposible.
- El auge de nuevos negocios relacionados con el servicio asistencial como puede ser la teleasistencia y atención domiciliaria.
- Resistencia de la persona mayor a acudir a un centro de estas características.
- La localidad cuenta con 11 centros, existe una gran competencia en el sector.
- Las residencias públicas y concertadas suponen una gran competencia ya que ofrecen un servicio del mismo tipo a un coste menor. Es verdad que hay centros públicos o concertados que no ofrecen un servicio muy individualizado porque tienen muchos residentes y poco personal que los puedan atender.
- Concepto negativo de las residencias.

4.2.4 Oportunidades

- Envejecimiento de la población, como se ha visto anteriormente en los próximos años se va a producir un incremento masivo de la población por encima de los 64 años de edad.
- Escasez de plazas residenciales.
- Aunque ahora el sector esté sufriendo una caída, en los próximos años seguirá proliferando porque cada vez habrá mayor demanda y como es de esperar la oferta tendrá que seguir a la demanda.
- Existen residencias que no cuentan con el certificado de homologación y para conseguirlo tienen que someterse a grandes inversiones que en muchas ocasiones no las pueden llevar a cabo por lo que la residencia tiene que ser cerrada.
- Debido a que tanto los hijos o hijas como sus cónyuges si los tuvieran tienen que trabajar para poder mantener el nivel de vida, la ayuda

informal cada vez es mayor por lo que tienen que buscar otra alternativa para el cuidado del familiar.

- Ofrecer un servicio más personalizado a cada residente en diferentes actividades de su día a día.
- Contar tanto con pisos con ayuda asistida como sin él.

4.2.5 Resumen

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Menor precio del metro cuadrado del suelo • Entorno natural y de mejor calidad de vida • Zona tranquila con muchos servicios • Excelente comunicación con Madrid • Residencia con pisos con ayuda asistida y sin ayuda asistida • Pequeño tamaño → trato individualizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Lejanía respecto a la capital • Desplazamiento mayor de los familiares para visitar a la residencia • Inversión inicial • Gasto en publicidad • No experiencia en el sector
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Envejecimiento de la población • Escasez de plazas residenciales en años futuros • Crecimiento del sector en los próximos años • Menor ayuda informal • Servicio mas personalizado • Pisos con ayuda asistida y sin ayuda • Único centro en el municipio que ofrece el servicio de pisos tutelados 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica en Europa • Pensiones bajas y encarecimiento de la vida • Auge de nuevos negocios en el sector • Competencia en la zona • Mayor coste que en residencias públicas o concertadas

Tabla 7: Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

4.3 Estrategia de posicionamiento

Se entiende como estrategia de posicionamiento como la imagen que se quiere dar de la empresa y la forma con la que nuestro público objetivo comprende y aprecia la diferenciación de la empresa que se plantea con los competidores del sector.

Existen diferentes maneras de posicionarse en el sector como pueden ser el posicionamiento basado en las características del producto/servicio, calidad, precio, competencia etc.

Para el negocio que se está analizando, se va a posicionarse en el sector respecto a calidad, diferenciación y servicio.

4.3.1 Calidad

Es uno de los objetivos más importantes del negocio. El emplazamiento fue un factor clave para buscar un lugar donde las personas puedan tener la mejor calidad de vida posible. Es una zona tranquila rodeada de naturaleza donde los residentes pueden disfrutar del entorno con agradables paseos. Además supone otra ventaja y es que el precio del terreno es menor comparado con la capital.

Se pretende ofrecer un servicio con una calidad altísima tanto de los pisos con ayuda asistida como sin ayuda asistida. Contando con los mejores profesionales en cada materia para atender a los residentes con la máxima eficacia.

Al ser una empresa del sector servicios, lo más importante será el personal que trabaje ya que de esto depende el éxito del negocio. Requiere de una gran plantilla y diferentes profesionales en distintas áreas como un cocinero

especializado en el sector, médicos, enfermeros, fisioterapeutas, etc. Como es lógico supondrá una gran parte en cuanto a los costes totales.

Si se habla de calidad influyen muchos otros factores. En cuanto a atención del personal es muy importante la higiene, salubridad, dietas que refleja en gran medida el estado en el que se encuentra la residencia.

Es muy importante que el residente se sienta querido por el personal que trabaja. Además de la calidad que recibe el enfermo directamente también es muy importante la calidad de las instalaciones como puede ser una habitación adaptado personalmente a cada residente. Al buscar una atención individualizada de cada paciente se entiende que la habitación tiene que ser adaptada a sus necesidades, con la mayor calidad posible. A parte de su propio alojamiento también es importante las zonas comunes como patios, jardines, y otras zonas de recreo así como las salas especializadas para realizar diferentes tratamientos con los residentes.

Para que los clientes confíen en nuestro servicio se implantará en la residencia un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la normativa internacional **UNE-EN-ISO-9001:2008**.

En resumen la calidad global del complejo residencial es la suma de la calidad que recibe el residente y la calidad de las instalaciones de las que dispone el residente.

4.3.2 Servicio

En el punto anterior se ha hablado del personal que trabaja. En definitiva al ser un sector servicio-asistencial la calidad del servicio dependerá de la calidad del personal. Se buscarán los mejores profesionales en cada materia, pero lo más importante será la dirección del centro que tiene que conseguir el mejor servicio en todo momento. La dirección estará compuesto por diferentes personas en cada materia que guiarán al personal para conseguir que el trabajo vaya en armonía y no se produzcan problemas.

Como se ofrecen diferentes servicios en función de las necesidades, se tendrá muy en cuenta los avances médicos para mejorar la calidad de las personas que se encuentren en el complejo.

4.3.3 Diferenciación

Se quiere dar unos puntos de distinción respecto a las tradicionales residencias.

En primer lugar combina pisos con ayuda asistida y pisos sin ayuda asistida, estos pisos son muy diferentes en muchos aspectos. Por ejemplo los pisos con ayuda asistida tendrán unas camas especializadas para personas con movilidad reducida que necesitaran ayuda para acostarse, mientras que los pisos sin ayuda asistida tendrán unas camas más estándar. Otro ejemplo a destacar son los baños de las habitaciones, en los pisos con ayuda asistida tendrán unos sanitarios y duchas especiales para facilitar el trabajo del personal que en definitiva se traduce en bienestar del cliente. Posteriormente se describirán con más detalles las características de cada piso.

La ventaja de tener un complejo residencial mixto, es que a medida que el cliente va perdiendo autonomía, bien por decisión propia o por orden del médico que ha llevado su historial, sea necesario para el bienestar de la persona moverse a un piso con ayuda asistida.

Por otro lado, Al ser una residencia pequeña, el ambiente que se genera es coloquial, intentando que los residentes se sientan parte de la “casa” y participen en actividades del día a día como participar en la decoración de la residencia, o en el jardín etc. En definitiva se busca la mayor integración posible del residente dentro de sus cualidades para que este se sienta más valorado y personificado.

Además, la ubicación donde se encuentra el complejo es única en la comunidad de Madrid. El clima en verano es muy agradable y en invierno no se alcanzan temperaturas extremas. Con la particularidad de que al tener zonas de montaña el aire tiene unas excelentes condiciones sobre todo para personas con problemas respiratorios.

Pero el concepto diferenciador de este espacio servicio-asistencial es la individualización a las necesidades de cada residente. Se quiere con este modelo cambiar el concepto que se tiene predeterminado como residencia e intentar concienciar a las personas que vivir en una residencia es como si

estuviera en unas vacaciones permanentes, asemejando el concepto a un hotel con ambiente hogareño. Con el fin de que el residente pueda disfrutar de sus últimos años de vida en las mejores condiciones.

En resumen, se intenta que el complejo sea un ejemplo a seguir en cuanto al concepto innovador respecto a las instalaciones pensadas para mejorar la vida del cliente y a la calidad del servicio prestado.

4.4 Planificación del crecimiento

Se va a realizar la planificación en tres etapas corto, medio y largo plazo. En cada etapa se tienen unos objetivos diferentes como se verá a continuación.

4.4.1 Corto Plazo

La estrategia a corto plazo abarca un periodo de un año. El objetivo primordial será darnos a conocer, que el mercado sepa lo que se ofrece y pueda elegir y comparar con la oferta del mercado. Se estima que durante el primer año empresarial el objetivo será conseguir una ocupación del 40% de la capacidad total, así como dar a conocer al mercado el nuevo servicio.

En la época estival debido a las condiciones climatológicas, por la ubicación del complejo residencial se esperan más altas ya que muchas personas huyen de las altas temperaturas de la capital. La zona noroeste de Madrid y en especial el caso de Guadarrama tiene la característica que el 43% de las viviendas son secundarias. Refleja claramente que en verano se producirán más altas, ya que muchas personas que veranean en Guadarrama les gustaría tener sus familiares cerca.

Es lógico pensar que el índice de rotación será más alto en los pisos sin ayuda asistida ya que estos disponen de mayor autonomía y pueden escoger otros complejos residenciales sin suponer un gran cambio emocional al cliente. El objetivo para estos clientes será ofrecerles un servicio con muchas actividades para que encuentren atractivo la oferta y para intentar que no se produzcan bajas una vez pasado el verano.

Durante los meses de otoño e invierno lo más difícil de esta etapa, aparte de lograr que los clientes no se den de baja, será aumentar el número de altas. Al ser una empresa nueva se tiene que dar a conocer por lo que las campañas de publicidad durante el primer año serán muy altas suponiendo un coste elevado. Se buscarán como medios de promoción radio, periódicos y en las ferias dedicadas a este sector también se llevarán a cabo promociones internas.

4.4.2 Medio plazo

La planificación a medio plazo abarca un periodo de entre 24 y 36 meses. El objetivo para este periodo es conseguir una ocupación del 70 %, de la cual se prevé que más de la mitad será de clientes usuarios de la opción con ayuda asistida. Debido a esto, el objetivo primordial a medio plazo será el de conseguir altas de clientes como usuarios de la opción sin ayuda asistida, de manera que todos los recursos de los que dispone la residencia estén equilibrados en cuanto a uso y disfrute.

A medio plazo se planea también haber alcanzado cierta notoriedad en el sector, basada en la alta calidad que rodea todo el proyecto, de manera que se pueda retirar gran parte de la inversión inicial en publicidad, sustituyendo esta por el llamado marketing “boca a boca”.

A partir del mes 24 se planteará el someter la empresa a evaluación, si bien es cierto que la evaluación sobre la misma va a ser continua durante todo el proceso inicial, tras estos meses se reflexionará sobre aspectos clave que puedan implantarse o mejorarse. Todo nuevo planteamiento se hará con objeto de aumentar la esencia básica de todo el proyecto, la calidad del servicio que se ofrece.

Al seguir mejorando la calidad del servicio, aumentamos la popularidad y la reputación de la residencia, consiguiendo como pretendíamos disminuir la inversión en publicidad sin perder nuevos clientes. Según aumente el conocimiento e interés por la residencia, aumentará igualmente la ocupación. Llegando con los objetivos deseados a la planificación a largo plazo.

4.4.3 Largo plazo

El periodo de planificación a largo plazo es de 3 años. Los objetivos que se plantean aquí son objetivos globales, donde se estipula dónde y cómo se quiere ver a la empresa en esos 3 años.

Figuran dos objetivos principales en la planificación a largo plazo. El primero será conseguir la ocupación del complejo entre el 95% y el 100%. Una ocupación máxima será la mejor amortización de los recursos tanto humanos como materiales, consiguiendo la inversión perfecta del proyecto. El segundo será lograr bajar el índice de rotación esperado.

En ningún momento de la planificación se buscará el aumento físico del complejo, ni el aumento consecuente del número de plazas. Se pretende ser fiel a la idea inicial del proyecto basada en una residencia de tamaño mediano con una calidad de servicio excelente. Se evitará así perder esa característica primordial del modelo de negocio.

Se dejará abierta la opción de extrapolar la idea de negocio a otras zonas del país. Si el proyecto funcionase como se pretende y consiguiera la financiación necesaria de los inversores, se podría planear la proyección de la empresa a nivel nacional. Así bien, las zonas donde emplazar las nuevas residencias

serían objeto de estudio, ya que en todo momento se quiere ofrecer al cliente la mejor calidad en las mejores instalaciones dentro de la mejor localización posible. Otro complejo de similares características en un emplazamiento no adecuado, o incluso varias en una misma comunidad, proporcionarían una idea equivocada de este mensaje.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Introducción

Se entiende como estrategia de posicionamiento, como la imagen que se quiere dar de la empresa y la forma con la que nuestro público objetivo comprende y aprecia la diferenciación de la empresa con los competidores del sector. Para el desarrollo de este apartado se basará en el método de las “4P” que ayuda a focalizar la estrategia empresarial. A continuación se desglosará los siguientes apartados Producto, Promoción, Precio. Place (Distribución) no se analizará porque no tiene sentido en este tipo de proyectos.

5.2 Servicio

Como se ha comentado anteriormente más que un producto lo que se va analizar es un servicio. Este servicio se diferencia en tener por un lado los pisos tutelados y por otro lado residencia con ayuda asistencial.

La distribución del centro será la siguiente:

Planta sótano:

- Capilla
- Plazas de garaje
- Almacenes

Planta baja:

- Recepción
- Sala de administración
- Cafetería y sala de estar
- Comedor con cocina
- Zona ajardinada

Planta uno;

- 7 habitaciones individuales
- 4 habitaciones dobles
- Puesto enfermería

Planta dos:

- 7 habitaciones individuales
- 4 habitaciones dobles
- Puesto enfermería

Planta tres:

- 7 habitaciones individuales
- 3 habitaciones dobles
- Puesto enfermería
- Consulta del médico

Planta cuarta:

- Sala de enfermería
- Gimnasio
- Sala lúdica y televisión
- Sala de lectura

5.2.1 Características de los pisos con ayuda asistida

Los elementos fundamentales de los pisos con ayuda asistida se van a desglosar en la propia habitación con baño incluido y por otro lado podrán disfrutar de unas zonas comunes, algunas de estas son salas polivalentes donde se puede ofrecer diferentes servicios.

En primer lugar se va a describir los tipos de habitaciones destinados para personas con ayuda asistida.

El centro cuenta con 22 habitaciones de ayuda asistida de las cuales 14 son individuales y 8 dobles. Por lo tanto el centro tendrá una capacidad para 30 personas con ayuda asistida. Cada habitación sea del tipo que sea cuenta con baño dentro de la habitación.

Las habitaciones con ayuda asistida estarán distribuidas en la planta uno y dos dejando la planta tres para habitaciones sin ayuda asistida, es decir para personas que disponen de cierta autonomía.

La distribución de los residentes con ayuda asistida también será diferenciada según el grado de dependencia, los de mayor grado de dependencia ocuparán la primera planta, dejando la segunda a los que disponen de menor ayuda asistencial.

El interior de las habitaciones ya sean simples o dobles dispondrán del mismo tipo de decoración, a no ser que la propia persona quiera decorarlo a su gusto bajo visto bueno de la directiva. Este gasto nunca será de la persona que quiera cambiar el mobiliario.

Una habitación simple tipo contará con una cama articulada eléctrica especializada para personas con movilidad reducida, un armario, una mesita, una mesa y un sillón.

Una habitación doble dispondrá de dos camas articuladas eléctricas, dos armarios, dos mesitas, una mesa y dos sillones.

La acción principal del centro es garantizar la mayor atención a los residentes para que estos disfruten de una estancia agradable teniendo en cuenta las limitaciones de la edad y del estado mental y físico de la persona.

5.2.2 Características de los pisos sin ayuda asistida

Con este servicio se amplía la gama de productos que ofrece el centro, la diferenciación principal es que en estos pisos la ayuda asistida es menor pero disfrutan de las mismas zonas comunes y actividades que los residentes con ayuda asistida. El complejo residencial cuenta con 7 habitaciones individuales y 3 dobles. Estos disponen de mayor libertad ya que ellos pueden entrar y salir del centro cuando les plazca. La ventaja que ofrece este servicio es que no se tienen que preocupar por ciertas actividades del día a día como hacer la cama, hacer la comida etc. Se busca que los residentes disfruten al máximo de su tiempo libre manteniendo su independencia.

Además por parte del centro todas las semanas se plantearán actividades internas y externas para mantener al residente activo. Las actividades externas

serán excursiones a diferentes partes de la comunidad de Madrid y alrededores. Estas actividades tendrán una duración de una día.

También en la época estival se realizará un viaje a la playa con una duración de una semana. Se buscarán convenios con otras empresas del sector o con complejos hoteleros para facilitar el bienestar.

La decoración de las habitaciones con ayuda asistida será la misma que sin ayuda asistida, es decir, contará con una cama articulada eléctrica especializada para personas con movilidad reducida, un armario, una mesita, una mesa y un sillón.

En ningún piso tanto de ayuda asistida como sin ayuda asistida dispondrá de televisión ya que para ello en la planta superior se instalará una zona lúdica donde se podrán realizar actividades que se comentarán el apartado de zonas comunes.

Al igual que los pisos sin ayuda asistida la misión principal del centro es conseguir que los residentes disfruten de una estancia lo más agradable posible.

5.2.3 Características de las zonas comunes

A parte de las habitaciones el centro cuenta con unas zonas comunes que podrán disfrutar todos los residentes y familiares o visitas que vengan al centro.

- Recepción y administración.

En la planta 0 se encuentra entre otras cosas la recepción y la zona de administración. Como el lógico esta parte se encarga de atender a las personas que son externas a la residencia, como pudiera ser familiares de los residentes. Además también se encarga de la gestión del centro.

- Cafetería y sala de estar

La cafetería se encuentra también en la planta 0 donde tanto los residentes como las visitas podrán disfrutar de este servicio. Cuenta con mesas

especializadas para que las personas con sillas de ruedas puedan acceder y sillas estándar para personas con mayor movilidad o personas externas.

Separados por un tabique se encuentra la sala de estar que dispone de unos sofás y una televisión.

Esta zona cuenta con aseos.

- Comedor con cocina

El centro cuenta con comedor con cocina integrada para que la alimentación pueda ser adaptada a las necesidades de cada residente. Esto favorece a que los dietistas junto con los médicos puedan hacer una dieta conforme a las necesidades alimenticias de cada persona.

La alimentación es un factor clave que hay que tener en cuenta, ya que una buena alimentación puede evitar enfermedades o falta de vitaminas. Por ello la alimentación a los residentes será uno de los puntos fuertes de este centro. Los menús se elaboraran con productos de alta calidad evitando la monotonía de los platos y ofreciendo variedad de producto dentro de las posibilidades. Se tendrán en cuenta los periodos del año para ofrecer productos de temporada que son más baratos y en muchas ocasiones más saludables.

Los horarios del comedor será el siguiente según las diferentes comidas que se producen a lo largo del día. También se producirá una distinción según el grado de movilidad y el estado mental de las personas. Existirán tres turnos para realizar las diferentes comidas en primer lugar lo harán las personas con mayor grado de dependencia , es decir, los residentes que ocupan la planta uno del centro. A continuación en el segundo turno lo harán las personas de la planta dos y por último las personas de la planta tres.

Desayuno: El horario será de 8:00-10:00.

Comida: El horario será entre las 13:00 y las 15:30.

Cena: el horario de la cena será desde las 20:00 hasta las 21:30.

Si por motivos de salud y si el médico establece que una persona no pudiese bajar al comedor a realizar alguna comida, esta actividad se desarrollará en la propia habitación del residente.

- Zona Ajardinada

Cuenta con dos zonas diferenciadas de zonas comunes, por un lado una zona con un cenador y unas mesas donde poder disfrutar del entorno agradable de la sierra de Guadarrama y por otro lado una zona de mesas con un pequeño lago.

A la zona ajardinada se podrá acceder mediante el comedor o mediante la cafetería, no existirá desnivel para que las personas con sillas de ruedas puedan acceder sin ninguna dificultad.

- Gimnasio

En la planta cuarta se ubicará un gimnasio con las máquinas necesarias para realizar ejercicios de mantenimiento y rehabilitación. En él también se realizarán clases colectivas con la ayuda de profesionales como Pilates o Yoga.

- Sala de enfermería

Se realizarán las mediciones sanitarias necesarios y los tratamientos para que el residente este lo más controlado posible mediante el servicio de enfermería. También se llevarán a cabo tratamientos de podología, masajes etc.

- Sala lúdica y de televisión

Habrà un espacio para que los residentes puedan disfrutar viendo una película, jugando al bingo, jugando a las cartas, juegos de mesa, escuchando música etc.

- Sala de lectura

Habrà una zona con una pequeña biblioteca y unos sillones para poder disfrutar leyendo con unas buenas vistas a la montaña.

- Capilla

En la planta baja habrá una capilla para actos religiosos.

- Puestos de enfermería

Por cada planta donde se encuentren las habitaciones habrá un puesto de enfermería con servicio de enfermería para que los residentes, si en algún momento necesitarán ayuda, no tardarían en recibirla.

- Garaje

En la planta sótano habrá una zona de aparcamiento. Las personas que vivan en habitaciones sin ayuda asistida tendrán sus plazas reservadas y el resto será para los familiares o visitas. Para los residentes con ayuda asistida se entiende que no tienen la facultad de conducir por tanto no disponen de plazas reservadas.

- Ascensores

El centro cuenta con 3 ascensores para un máximo de 6 personas y con la capacidad suficiente para una silla de ruedas o camilla. Dos de los ascensores pueden ir desde la planta sótano hasta la planta cuarta y el tercero sólo desde la planta cero hasta la planta cuarta.

- Escaleras

El centro cuenta con unas escaleras que comunica desde la planta sótano hasta la planta cuarta.

5.2.4 Actividades

EL centro residencial dispone de varias salas donde se pueden realizar multitud de actividades diferentes. Se llevarán a cabo actividades para potenciar las capacidades físicas, actividades manuales, recreativas, exteriores, y socio culturales etc.

Cualquier propuesta de un residente o familiar puede ser estudiada para la posible integración en el centro.

Con estas actividades se quiere garantizar el bienestar de los residentes consiguiendo que se sientan activos, satisfechos y evitar el aburrimiento. Además lograr que el residente se sienta como en su propia casa intentado potenciar la sociabilidad con el resto de residentes.

Otro objetivo claro es intentar que las actividades no sólo sean con los propios residentes sino que también con familiares o amigos, pudiendo llegar a ser incluso fuera del centro.



Las actividades físicas favorece en muchos aspectos como la no degradación física de las personas o la comunicación con otros miembros consiguiendo relaciones de amistad.





Ejercicios como la expresión plástica ya sea pintura, escultura, fotografía formas parte de las actividades manuales. Éstas consiguen llevar a cabo creaciones que pueden ser mostradas logrando un aumento del estado anímico y positivismo del residente.



Por otro lado las actividades recreativas permiten dar un cambio a la vida monótona que puede tener un residente con poca movilidad. Se utilizan épocas señaladas del año como Navidad, Carnaval etc.



Las actividades exteriores es un atractivo importante del centro ya que es fundamental que los residentes mantengan el contacto con el mundo exterior y más aún si se está próximo en un entorno privilegiado lleno de vegetación y aire puro.



Se organizarán salidas en grupos pequeños y se les mantendrá informado de los acontecimientos y actividades locales.

Se prepararán excursiones a museos y puntos de interés geográfico. Además en la época estival y bajo la autorización del tribunal médico podrán disfrutar de una semana en la costa. Para ello como se ha comentado anteriormente se elaborarán acuerdos con complejos residenciales y hoteleros, para que la calidad del servicio sea la mejor posible.

Quizá dentro de las actividades mencionadas la más importante sea la actividad socio-cultural ya que fomenta las relaciones entre los propios residentes y entre los residentes y el personal profesional del centro. Estimula a las personas aumentando su actividad diaria, permite manifestar sus ideas y lo más importante potencian el desarrollo de la capacidad intelectual.

Para la planificación y elección de las actividades se tendrá en cuenta la opinión del residente y sus preferencias.

Este tipo de actividades puede llegar a suponer un problema en los centros residenciales, ya que por lo normal las personas mayores les cuesta adaptarse a los cambios y adoptar nuevos hábitos, pero hay que lograr que estas personas participen ya que estas actividades tienen múltiples beneficios.

Cuando llegas a la vejez las personas se encuentran con mucho tiempo libre y en ocasiones no saben en qué entretenerse. Al disponer de ese tiempo es un buen momento para probar nuevas capacidades. No es un proceso fácil porque a estas edades el ritmo de aprendizaje es menor pero con la ayuda de los profesionales estas actividades pueden llegar a convertirse en elementos de superación para la propia persona.

Hay modelos y procedimientos para mejorar la interacción social y la adaptación al complejo residencial. Estos procesos ayudan a una mejor ubicación del residente al medio residencial, para ello son necesarios espacios e iniciativas para que las relaciones puedan surgir al margen de la intervención de los trabajadores o reduciéndolo a lo mínimo posible.

Las actividades socio-culturales son las siguientes:

- Conversación
- Juegos: cartas, parchís, dominó, bingo
- Música:
- Libros, revistas, periódicos

5.2.5 Impacto ambiental

El impacto ambiental es mínimo porque tanto la ubicación del centro como los servicios asistenciales que se ejercen no producen perjuicios al entorno.

Los únicos problemas serán la gestión de los residuos que hay que tenerla en cuenta. Se realizarán tomando las medidas y siguiendo la ordenanza vigente para la gestión de residuos sólidos y regulación de la limpieza viaria del municipio de Guadarrama.

El solar es de grandes dimensiones y no hay ningún problema para llevarse a cabo una obra de este tipo. Debido a la zona se tendrá en cuenta las características del entorno para que no se produzca un contraste con los edificios que le rodean.

5.3 Promoción

Todo negocio necesita clientes para comenzar su actividad, el mejor método es el “boca a boca” el problema es que ese método no se produce hasta que los clientes ya residen en el centro.

Se busca dar a conocer el complejo residencial antes de su construcción. El inconveniente es que las personas que ingresan en residencia suele ser una necesidad inmediata y por tanto hasta que no finalicen las obras del centro no podrán residir. Pero las personas que no necesiten ayuda asistida si podrán esperarse a que el centro termine su construcción y empezar a residir.

Por tanto durante la construcción se pondrá más esfuerzo en dar a conocer las características de los pisos sin ayuda asistida, ofreciéndole ventajas si realizan la inscripción dos meses antes de ser construido.

La campaña publicitario dará comienzo 9 meses antes de su inauguración.

Los medios de promoción serán diversos para intentar al mayor número de gente teniendo muy en cuenta quienes serán los clientes.

Los medios de promoción son:

- Anuncios en radio locales

- Anuncios en periódicos de gran tirada
- Anuncios en TV locales
- Anuncios en medios especializados como revistas o publicaciones del sector.
- Creación de una página web, donde se expondrán las características, promociones y el estado de la obra
- Links en web relacionadas en el sector
- Campaña publicitaria en ferias dedicadas al sector
- Presencia en la feria del sector Orto medical care

Como se puede observar los gastos en publicidad durante los nueve meses antes de su construcción serán elevados.

Tras la inauguración disminuirá la publicidad quedándose en ámbitos locales y el mantenimiento de la página web.

Sin embargo, y como ya se ha comentado anteriormente el “boca a boca” será la mejor publicidad que el centro pueda tener, ya que, la buena adaptación de los residentes y familiares será la mejor manera para publicitar.

De cara a atraer al máximo número de clientes posibles, durante el primer año se brindará la oportunidad, a los residentes interesados, de conocer la residencia y sus servicios durante un fin de semana sin que suponga ningún tipo de gasto ni compromiso. Tras esta visita, el interesado podrá decidir si desea quedarse, si desea realizar algún tipo de modificación en los servicios que se le han ofrecido o simplemente si prefiere no quedarse.

5.4 Precio

Dentro de los cinco apartados que engloba el plan de marketing este último apartado el precio es el que mayor influencia tiene en los consumidores. Para fijar el precio depende de muchos factores como oferta, demanda, competencia, costes.

Al ser una residencia nueva, los primeros años se basará el precio en función de los gastos y añadiremos un beneficio por habitación, este beneficio será diferente en función de si es habitación simple y doble.

Ahora Europa está pasando una de las crisis más grandes en el último siglo, por lo que para la fijación de precios también se tendrá en cuenta este factor.

Posteriormente se intentarán conseguir mayor beneficio teniendo en cuenta la oferta y la demanda. Como se ha comentado en el apartado tres estudio de mercado, se prevé que en los próximos años exista mayor demanda que oferta si no se construyen más complejos como este.

Se tendrá en cuenta otros factores como los siguientes:

- Lavandería: Se da la opción a los residentes de que sus familiares o personas cercanas puedan llevarse la ropa para ser lavada en casa. Si por el contrario el residente decidiera que su ropa fuese lavada por un servicio del centro, el precio aumentaría. Dentro de la acción de lavado también está implícito el planchado y su posterior colocación en el armario correspondiente del cliente.
- Los servicios de estilistas también se cobrarán a parte, en función de las veces que el residente utilice este servicio.

5.4.1 Pisos con ayuda asistida

- Habitación individual:
 - Sin servicio de lavandería: 1750 €/mes
 - Con servicio de lavandería: 1950 €/mes
- Habitación compartida:
 - Sin servicio de lavandería: 1200 €/mes
 - Con servicio de lavandería: 1400 €/mes

5.4.2 Pisos sin ayuda asistida

- Habitación individual:
 - Sin servicio de lavandería: 1000€/mes
 - Con servicio de lavandería: 1250 €/mes
- Habitación compartida:
 - Sin servicio de lavandería: 650 €/mes

- Con servicio de lavandería: 850 €/mes

Si el residente necesitará algún servicio extra que no tenga incluido el catálogo de servicios de la residencia se le intentará buscar el servicio sin recargo por parte de la residencia sin sobre coste por parte del complejo residencial.. El residente pagará exclusivamente el precio del servicio.

6. OPERACIONES

6.1 Organigrama

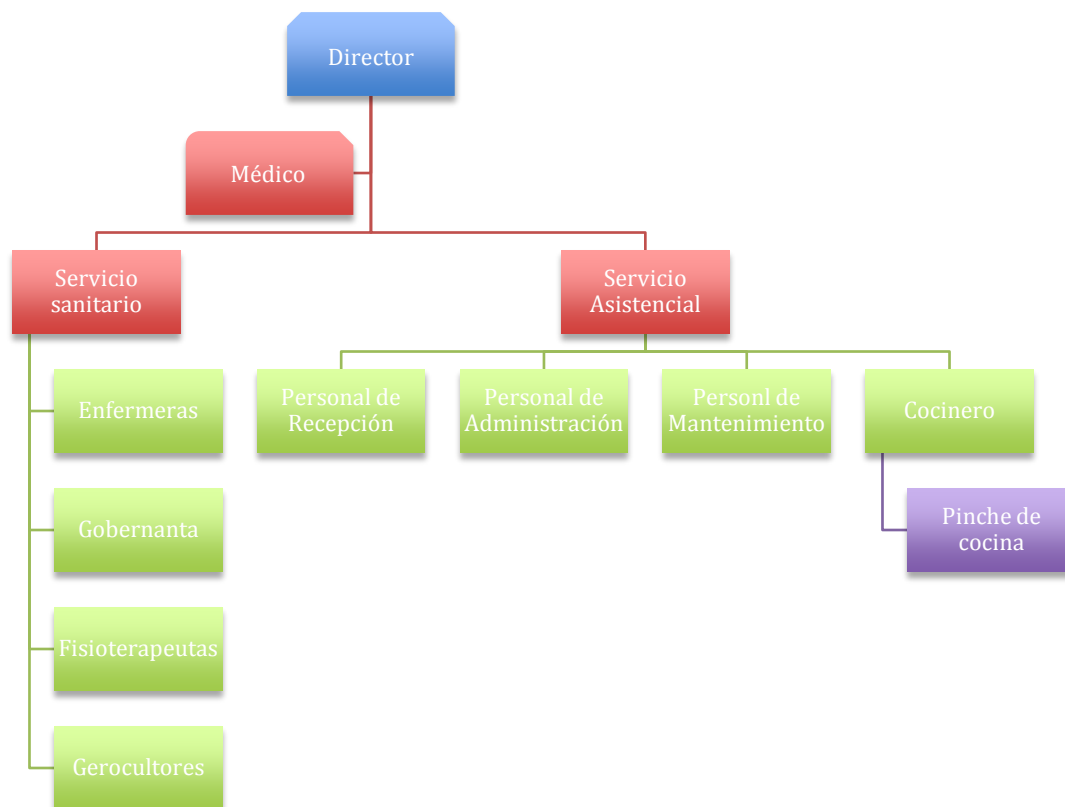


Gráfico 10: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Desglose organigrama:

- **Director:** el director/a del centro será la persona encargada de dirigir todos los servicios hacia la atención especializada integral del residente con todo lo necesario para garantizar su programación, coordinación, gestión, evaluación y control.
- **Médico:** las labores del médico dentro de la residencia son múltiples; están al cargo de la valoración integral del residente al ingreso, así como de la valoración continua durante su estancia, de la consulta diaria de los pacientes que la demandan y del seguimiento del tratamiento farmacológico, así como de la elaboración de protocolos. Son los encargados también de informar a familiares y allegados, y de las relaciones con los servicios sanitarios locales debido a la continua dependencia con hospitales y centros sanitarios.
- **Servicio sanitario:** las funciones del servicio sanitario consistirán en ayudar al residente a conservar o recuperar la salud. Se desglosa en:
 - Enfermeros/as: el servicio de enfermería realizará la valoración del estado de salud diario del residente analizando e interpretando los datos que recogerán y planificarán los cuidados y protocolos establecidos priorizando según las necesidades.
 - Gobernanta: se encargará de organizar, distribuir y coordinar los servicios de comedor, lavandería, lencería y limpieza. Supervisará la actividad, los turnos, la higiene y uniformidad de los trabajadores a su cargo, así como el buen uso y economía de los materiales, utillaje y herramientas a su cargo.
 - Fisioterapeutas: el especialista se encargará de la realización de los tratamientos y técnicas rehabilitadoras que se prescriban, así como del seguimiento y la evaluación de la aplicación del tratamiento.
 - Gerocultores: se encargarán de la higiene personal del residente, así como de la limpieza y mantenimiento de sus utensilios. Se ocuparán de la comida de los residentes que lo requieran, de los

cambios posturales y del material del botiquín. Acompañarán al residente siempre que sea necesario.

- **Servicio asistencial:**

- Personal de recepción: será un medio de comunicación constante entre residente y familiares, sus funciones consisten en la recogida y libramiento de correspondencia, orientación al público, atención de centralitas telefónicas, vigilancia de los puntos de acceso y tareas de portería.
- Personal de administración: personal que realizará los trabajos que exijan cálculos, estudios, preparación y condiciones adecuadas, tales como cálculos de estadística, transcripciones de libros de cuentas, redacción de correspondencia, liquidaciones y cálculos de nóminas.
- Personal de mantenimiento: es responsable directo de la explotación y mantenimiento de todas las instalaciones del centro. Así como de la vigilancia de salas de máquinas, instalaciones, cuadros eléctricos, transformadores, etc.
- Cocinero: se encargará de la organización, distribución y coordinación de todo el personal adscrito a la cocina así como de la elaboración y condimentación de las comidas, con sujeción al menú y regímenes alimentarios expuestos por el departamento médico.
 - Pinche de cocina: bajo las órdenes del cocinero realizará la preparación de los víveres para su condimento, el encendido y mantenimiento del horno y fuegos, así como su limpieza y la limpieza de los útiles de cocina y comedor.

6.2 Operaciones

En esta sección se va a explicar cómo funciona el servicio desde que el residente decide ingresar en el centro, sin hacer distinción del tipo de ingreso ya sea con ayuda asistida o sin ella.

Cuando la persona o sus familiares deciden confiar en este centro para el cuidado de la persona, lo primero es recoger información del residente, como su nombre, nombre de familiares, teléfonos etc. Es decir datos personales para

ponerse en contacto con los familiares por si hubiese alguna anomalía. Todo este trabajo lo lleva la parte de dirección.

Al residente no le ha dado tiempo a conocer a las demás personas que viven en el centro y puede estar desubicado. Además tiene sus limitaciones físicas propias de su nivel de dependencia para la realización de las actividades de la vida diaria y tiene que conocer a sus cuidadores y técnicos. Por tanto necesita orientación, soporte y ayuda de todo el personal.

En la fase de acogida y acomodación se realizan las siguientes acciones:

Recibimiento del residente y su familia. Se presenta a todo el equipo profesional que le ayudará durante toda su estancia. Se realiza una visita guiada por la residencia y sus instalaciones para conseguir la mejor orientación. Se presenta a las otras personas que van a compartir el día a día y el plan de actividades al residente y a sus familiares.

A continuación, el médico examina al residente y su historial médico, para establecer la continuación o no del posible tratamiento que ya esté siguiendo el residente o en caso contrario si necesitara un tratamiento nuevo. Además establece su dieta diaria y sus tratamientos de fisioterapia si fuesen necesarios.

Tras pasar el examen médico, el residente es llevado a su habitación para que se acomode con ayuda de sus familiares. En función de la planta donde se ubique tendrá unos horarios para sus respectivas comidas diarias, y unas actividades concretas para mejorar o apaliar sus problemas ya sean físicos o mentales. De estos tratamientos se encargan los fisioterapeutas o el personal de geriatría.

Para ello el plan de atención individual, permite al equipo técnico, médico, enfermera y fisioterapeuta cumplir con los objetivos individuales de cada residente. El plan es personal para centrar los objetivos y cuidados individuales incluyendo medicación, dieta y gustos personales. Se conocerá las rutinas personales, gustos, preferencias, actividades favoritas e intereses personales que llevarán a crear el protocolo adecuado para cada residente que constará en todo momento en la base de datos.

Por último, el equipo técnico se reunirá periódicamente con los familiares y residentes para realizar un status del residente y dar a conocer a sus familiares la información más importante como tipo de actividades que va llevar a cabo, cambios de dieta, medicación, etc. Además de esto los familiares podrán solicitar una entrevista tanto con el personal médico como administrativo siempre que lo deseen.

Se pasará a describir el día a día en la residencia.

Un día corriente transcurre de la siguiente forma en una de nuestras residencias.

Entre las 7:30 y las 9:00 el residente se despierta y cuando su nivel de dependencia lo requiere es ayudado por el personal de la residencia durante la higiene personal. Posteriormente, si es preciso, se ayuda a vestir a la persona, estando ya así preparados para ir a desayunar. El desayuno se sirve desde las 8:00 hasta las 10:00.

Una vez finalizado el desayuno el residente puede escoger entre las actividades y talleres que se realizan en el centro, que son dirigidas por el terapeuta ocupacional, los fisioterapeutas y el resto del equipo técnico. Los diferentes espacios comunes como por ejemplo el gimnasio, la sala de terapia, la sala de rehabilitación e incluso la sala de cine son utilizados para realizar dichas actividades.

Los residentes y familiares podrán apuntarse a las actividades y excursiones que se organizan fuera del centro y que permiten al residente estar en contacto con la sociedad y el entorno.

Entre las 13:00 y 15:00 la comida se sirve a los residentes. Posteriormente y antes de que se inicien las actividades de la tarde, los residentes disponen de un tiempo de descanso.

Desde las 17:00 y hasta las 20:00 horas aproximadamente se realizan las actividades de tarde en las que el residente participa aportando sus gustos y preferencias.

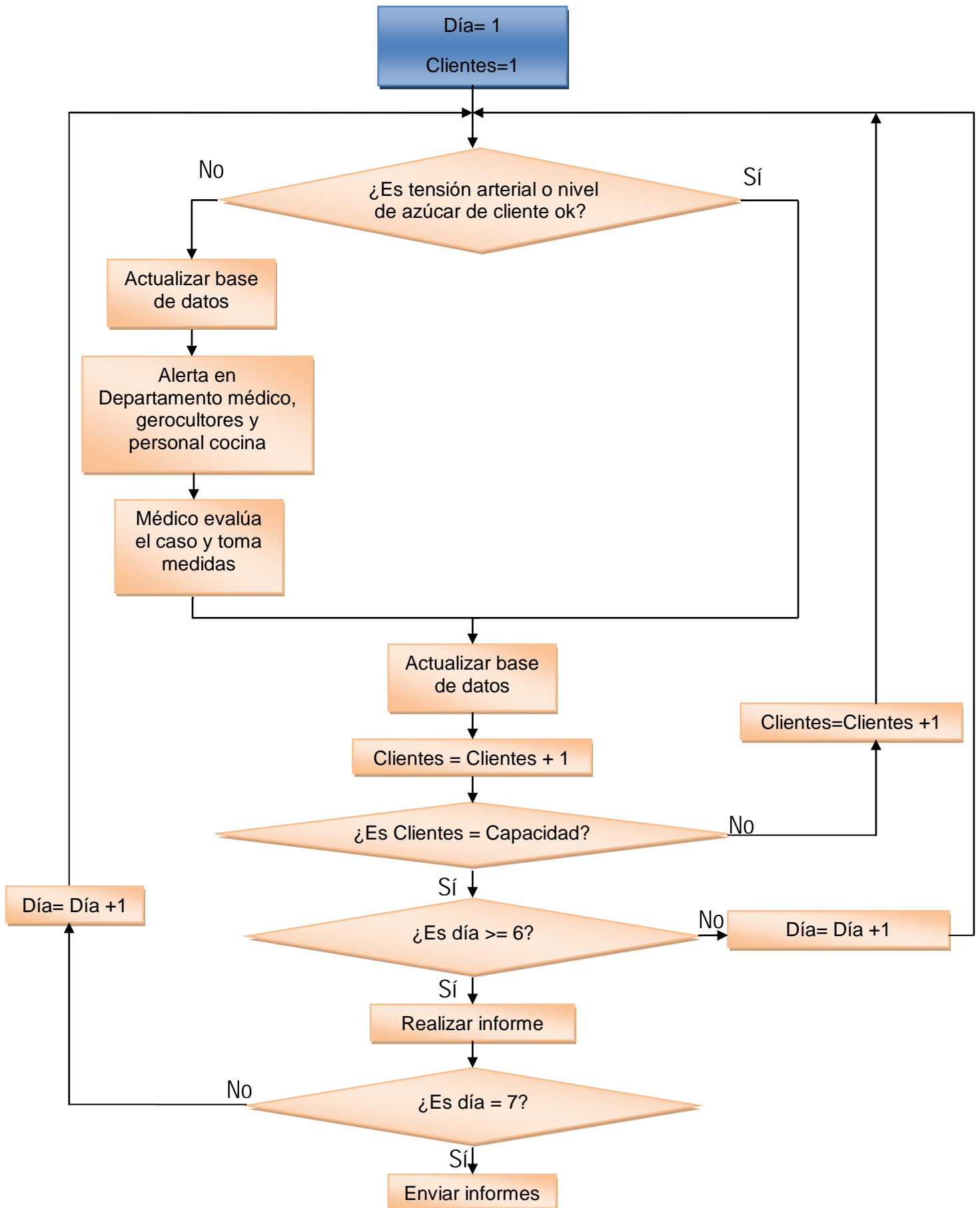
A partir de las 20 y hasta las 21:30 horas se sirve la cena y con ello se llega al final del día, los residentes que lo necesiten, contarán con personal a su disposición para ayudarles en el momento de acostarse.

Sabemos que es importante que los familiares pasen todo el tiempo que puedan con los residentes, por ello el centro residencial está abierto a las visitas a lo largo de prácticamente todo el día.

La comida es una parte importante en la vida de nuestros residentes, estamos muy orgullosos de la valoración que nuestros residentes hacen de la calidad y variedad de la comida que ofrecemos en nuestros centros. Los menús son variados, se adaptan a los platos típicos de la región, a los hábitos de vida de los residentes, a sus gustos y preferencias. Nuestra cocina está elaborada con mucho cariño y pensada específicamente para cada residente y sus necesidades.

Al tratar de crear un concepto nuevo e innovador de residencia, el involucrar el uso de nuevas tecnologías a la hora de ofrecer un servicio único a los clientes se hace imprescindible. La implicación con los familiares de los residentes alcanza un nuevo nivel con la incorporación de un nuevo sistema informático al seguimiento de cada residente. Cada enfermera dispondrá de una tablet donde tendrá almacenados todos los datos de cada uno de los residentes a su cargo. El proceso es muy simple, las enfermeras pasarán diariamente por cada habitación para hacer las pruebas básicas y alimentarán la base de datos con los resultados, el sistema detecta cualquier anomalía y manda alertas al departamento médico, quienes recibirán los datos en sus ordenadores. El médico evalúa los datos y mete en la base las especificaciones recomendadas, que llegarán hasta la tablet de la enfermera, el ordenador de cocina y al del especialista implicado en la especificación. De esta manera, cuando el residente termina sus actividades, todo el personal responsable de su estancia sabe perfectamente las indicaciones que debe seguir, si tiene que pasar por consulta o visitar al especialista. Cada especialista que reciba al residente alimentará a su vez la base de datos, de manera que esta esté continuamente actualizada. Esta tendrá también los datos de todas las terapias y medicamentos al que el residente este sometido, de manera que podrán

evitarse errores que los métodos manuales puede ocasionar. Al final de la semana el administrador enviará a los familiares que lo deseen un informe completo de cómo ha pasado la semana el residente, pudiendo solicitar una entrevista personal con el médico cuando lo desee. Los pacientes más independientes que lo soliciten también tendrán acceso completo a sus informes. En la página siguiente se encuentra el diagrama de flujos semanal con las operaciones que se realizan en la actualización de la base de datos.



6.3 Procedimiento de apertura

Para dar comienzo a un proyecto empresarial hay que seguir los siguientes pasos:

- Solicitar la certificación negativa de nombre o razón social: Se trata de obtener un certificado acreditando de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre de la que se pretende dar de alta.
- Otorgamiento de la escritura pública: Acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de constitución de la Empresa según los estatutos.
- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentales.
- Inscripción en el registro mercantil: A partir de este punto la sociedad tiene una plena capacidad jurídica.
- Una vez inscrita la sociedad en el registro mercantil, se solicitan los permisos de obra al ayuntamiento. Al ser un servicio-asistencial, las residencias en la comunidad de Madrid tienen sus propios requisitos técnicos mediante las siguientes normativas:
 - Ley 11/2003, de 27 de marzo, de Ordenación de la Actividad de los Centros y Servicios de Acción Social y de Mejora de la Calidad en la Prestación de los Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid (BOCM núm. 304, de 23 de diciembre de 2002) .
 - Decreto 226/2003, de 6 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Directores de Centros de Servicios Sociales de Iniciativa Privada de la Comunidad de Madrid (BOCM núm. 275, de 18 de noviembre de 2003).
 - Orden 612/1990, de 6 de noviembre, de la Consejería de Integración Social, por la que se desarrolla el Decreto 91/1990, de 26 de octubre, relativo al régimen de autorización de servicios y centros de acción social y servicios sociales (BOCM núm. 272, de 15 de noviembre de 1990).

Tras cumplir con las normativas exigentes, el periodo de construcción de la residencia se estima en 12 meses aproximadamente.

6.4 Recursos Humanos

Para el proyecto que se está analizando se necesita capital humano para llevarse a cabo las principales tareas. Para ello se dividirá el personal que trabaje en dos, por un lado el personal fijo que forma parte del complejo residencial y por otro lado el personal y servicios subcontractados. Se desglosará todos los miembros que forman parte definiendo sus funciones.

6.4.1. Personal fijo

6.4.1.1. Director:

- Es el encargado del centro y máximo responsable de lo que suceda. Según la norma UNE 158004:2000 (no obligatoria pero sí recomendable) el director del centro debería haber cursado una Diplomatura , o tres años completos de una Licenciatura universitaria. Se podría sustituirse por la experiencia como director de un centro autorizado durante un periodo no inferior a 5 años. Además, el director debería recibir una formación continua en el ámbito de actividad de su puesto de trabajo, establecida en un programa de formación consistente en cursos de diferentes materias (la norma UNE recoge una lista de 20 materias más la recomendación de cursos sobre otras 17).
- Según la capacidad del centro el director tiene una jornada mínima de trabajo, en este caso al ser la capacidad menor que 50 residentes bastaría una dedicación de 10 horas a las semana.

6.4.1.2 Personal médico:

Las funciones de un médico en una residencia son las siguientes:

- Examinar a los nuevos residentes y comprobar su historial médico para que el usuario se encuentre lo más a gusto posible y poder establecer los tratamientos que llevara a cabo en el centro.
- En el caso en que la situación de los residentes no pudiera ser tratado en el centro se derivaría a un hospital.
- Hacer los seguimientos a las personas.
- Establecer programas de rehabilitación fijando los programas que tienen que ser llevados por el personal encargado.
- Asistir al personal en caso de urgencia.

- Participar en el seguimiento del usuario en cuanto a las necesidades asistenciales y la vida diaria de los residentes y de los usuarios del centro de día, lo cual se hará en colaboración con el director y otros profesionales, de acuerdo con la situación física de los residentes y los objetivos a conseguir.
- Planificar los menús y dietas.
- Supervisar el trabajo de las enfermeras.
- Controlar el estado sanitario del centro.

6.4.1.3. Personal de enfermería

Mínimo habrá una enfermera por planta donde estén las habitaciones, en los turnos de noche habrá 3 enfermeras. El resto del día dependerá de la capacidad de la residencia. Sus funciones son las siguientes.

- Cuidar a los residentes y cubrir sus necesidades en el momento en que éstos necesiten sus servicios.
- Preparar y administrar los medicamentos según prescripciones facultativas.
- Tomar las constantes vitales.
- Organizar el material y los medicamentos correspondientes que vayan a ser utilizados y ordenar el historial médico.
- Si el residente está enfermo tiene que cuidar sus servicios sanitarios, controlar las comidas y si requiere de instrumentalización (sonda gástrica) se realizará bajo su responsabilidad.
- Colaborar con el personal de fisioterapeutas en las actividades.
- Llevar a cabo una lista con los pedidos de farmacia y controlar el stock. Una vez realizada esa lista comunicárselo a administración.
- Controlar la ejecución de las actividades de físicas impartidas por el médico, observando las incidencias que se puedan presentar.
- En general todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior.

6.4.1.4 Gerocultor

Las funciones que lleva a cabo el personal de geriatría en el centro de atención a personas en situación de dependencia son, en líneas generales, las siguientes:

- Ayudar al residente a levantarse de la cama.
- Realizar la higiene personal de los residentes (duchas, lavado de residentes encamados, afeitado e higiene bucal).
- Controlar medicamentos y alimentos que estos tengan en las habitaciones.
- Vestir a los residentes.
- Llevar a los residentes a zonas comunes o realizar las movilizaciones pautadas por el fisioterapeuta.
- Montar el comedor y ayudar a comer a los residentes que lo necesiten.
- Hacer las camas, recoger la ropa sucia, llevarla al cuarto de lavandería y sacar la basura de la habitación.
- Repartir y organizar en los armarios la ropa de los residentes.
- Participar en terapias con residentes (talleres programados, por ejemplo de pintura o manualidades).
- Ayudar a acostar a los residentes.
- Realizar cambios posturales y cambios de pañal.
- Registrar incidencias que puedan surgir durante la jornada laboral..
- Comunicar las incidencias que se produzcan sobre la salud de los usuarios.
- Acompañar al residente a sus salidas, paseos, gestiones, excursiones, juegos y tiempo libre .

6.4.1.5 Fisioterapeuta

- Realizan los tratamientos y técnicas de rehabilitación.
- Participar, cuando se le pida, en el equipo multiprofesional del centro para la realización de pruebas o valoraciones relacionadas con su especialidad profesional.
- Hacer el seguimiento y la evaluación de la aplicación de tratamiento que realice.

- Conocer, evaluar e informar y cambiar, en su caso, la aplicación del tratamiento de su especialidad,
- Participar en juntas y sesiones de trabajos que se convoquen en el centro.
- Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información a las familias de los afectados e instituciones.
- Asesorar a los profesionales que lo necesiten sobre pautas de movilizaciones y los tratamientos en los que tengan incidencia las técnicas fisioterapeutas.
- Asistir a las sesiones que se hagan en los centros para la revisión, el seguimiento y la evaluación de tratamientos.
- En general en todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior.

6.4.1.6 Recepcionista

- Orientan al público, atiende la centralitas telefónica, y vigila los puntos de acceso y tareas de portería.
- Se encarga de rellenar los partes de entrada y salida de los residentes cuando estos se produzcan por permisos o vacaciones.
- Archivar las peticiones de salida o retraso en la llegada de los residentes.
- Ayuda a aquellos residentes que lo necesiten en el traslado del equipaje hasta sus habitaciones.
- Control de las personas que tengan acceso.
- Control de entradas y salidas del personal.
- Mantiene el régimen establecido por la dirección para el acceso de residentes y visitantes a las diferentes dependencias de la institución.
- Se encarga de los partes de avería y pasa el aviso al servicio de mantenimiento.
- Tiene a su cargo el traslado de los residentes, tanto dentro de la institución, como en los servicios de ambulancias, autobuses etc.

6.4.1.7 Cocinero

- Es el máximo responsable en el servicio de cocina, se ocupará de la organización, distribución y coordinación de todo el personal de cocina, así como la elaboración y condimentación de las comidas, con sujeción al menú y regímenes alimentarios que propondrá para su aprobación a la dirección del centro y supervisión del departamento médico.
- Vigilar la despensa cada día para vigilar el estado de los víveres.
- Recontar las existencias, y comunicar a la dirección la falta de víveres.
- Controlar que el personal a su cargo cumpla con las tareas profesionales, vigilar su higiene y su uniformidad.
- Realizar todas aquellas tareas que sin especificar estén relacionadas con su lugar de trabajo .
- Supervisar el mantenimiento, limpieza, funcionamiento de la maquinaria y utensilios propios del departamento tales como: bandejas, hornos, freidora, extractores, filtros, cortadoras, ollas, etc.

6.4.1.8 Pinche de cocina

- Realiza funciones de ayuda en la cocina.
- Colaborar en la elaboración de platos simples y realizar labores básicas de cocina: preparar hortalizas en crudo (limpia, corta, pela y tornea) y limpiar determinados tipos de carnes, pescados y/o mariscos, así como facilitar utensilios a los Cocineros.
- Limpia utensilios, maquinaria de la cocina, retira pedidos del economato y almacena mercancías en la despensa.

6.4.1.9 Personal de mantenimiento

- Realiza operaciones de mantenimiento y explotación del centro.
- Se encarga de la puesta a punto de las instalaciones como maquinaria del gimnasio.
- Hace el montaje, ajuste, y puesta a punto de todo tipo de instalaciones de medida, regulación y control simple o automático de temperatura, previsiones de caudales, de poder calorífico, de niveles analizadores de agua y similares, etc.
- Realiza los trabajos de paleta, planchistería, pintura, carpintería, etc. que es necesario para el mantenimiento de las instalaciones o del edificio.

- Comprobación periódica de las máquinas e instalaciones marcadas en las hojas técnicas de éstos.
- Supervisa la sala de máquinas, instalaciones, cuadros eléctricos, transformadores, taller etc.
- Hace el montaje de escenarios, tarimas, asientos, estrados, puesta a punto de equipos de música, altavoces, sala de proyecciones, etc., para el desarrollo de las actividades.
- Realiza pequeñas tareas en las instalaciones y aparatos portátiles.

6.4.1.10 Gobernanta

- Supervisar las tareas del personal que tiene a su cargo, distribuir las actividades y turnos.
- Vigilar el cumplimiento de la higiene y uniformidad del personal a su cargo.
- Vigilar el correcto funcionamiento de los materiales y maquinaria a su cargo. Al finalizar su uso proceder al recuento e inventario de éstos.
- Con la coordinación del departamento de cocina, se responsabilizará del correcto funcionamiento del servicio de comedor, distribución de comidas, montaje y retiradas del servicio.
- En coordinación con el personal de enfermería y contando con el personal que tiene adscrito, llevar el control del buen estado de los alimentos que los residentes tengan en las habitaciones.
- Si hay un servicio contratado de limpieza externa, deberá comprobar el buen funcionamiento de los servicios contratados.
- Atender tareas llevadas a cabo por el personal que dirige cuando la actividad del centro lo necesite.

6.4.2. Personal Externo

6.4.2.1 Terapeuta

- Colaborar en la planificación de actividades del centro.
- Realizar actividades de psicomotricidad, lenguaje, y rehabilitación personal y social a los residentes.

- Colaborar en la evaluación y seguimiento del estado de recuperación del residente.
- Participar en las áreas de ocio y tiempos libres del usuario del centro.
- Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información a las familias de los residentes.
- En general todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior.

6.4.2.2 Podólogos

- Es el encargado del cuidado y tratamiento de todas las posibles enfermedades que puedan originarse en los pies: alteraciones de la piel (durezas, callosidades...), Alteraciones de las uñas (uñas deformadas, uñas encarnadas...), Infecciones (papilomas, hongos...).

6.4.2.3 Lavandería

- El departamento de Lavandería es el encargado del lavado, secado y planchado.

6.4.2.4 Limpieza

- Llevar a cabo las actividades propias de limpieza de las habitaciones y zonas comunes (pasillos, balcones, mobiliario, ventanales, etc.) intentado siempre que se pueda evitar molestias a los residentes.
- Comunicar a la gobernanta las incidencias o anomalías en el transcurso de la actividad.

Ambas actividades serán realizadas por una misma empresa.

6.4.2.5 Estilista

- Cortar y peinar el pelo, así como otros tratamientos como la aplicación de tinte permanente o semipermanente.
- Tratamientos faciales.
- Servicio de pedicura.

6.4.2.6 Administrativo

- Actúa según las indicaciones del director del centro.
- Tiene a su cargo un servicio determinado dentro del cual, con iniciativa y responsabilidad, realiza trabajos que exijan cálculos, estudios, preparación y condiciones adecuadas, como cálculos de estadística,

transcripciones de libros de cuentas corrientes, redacción de correspondencia con iniciativa propia, liquidaciones y cálculos de nóminas de salarios, sueldos y operaciones análogas, de forma manual o mecanizada.

- Se consideran incluidos en esta categoría los cajeros de cobros y pagos sin firma, que perciben plus de quebranto de moneda.
- Recibe la lista de stock tanto de medicinas como otras necesidades y se encarga de realizar los pedidos.

6.4.3 Selección del personal

La elección del capital humano se llevará a cabo con los más altos requisitos de exigencia y profesionalidad del personal. El encargado del proceso de selección será el director del centro. Cuando sea necesario la contratación de personal para un puesto vacante se contará con la ayuda de buscadores de empleo a través de internet o mediante la recepción de CV. Posteriormente se contrastará los credenciales personales de aquellos candidatos más adecuados y por último entrevista personal con el Director del centro con los posibles candidatos. Este proceso será muy exhaustivo ya que el cuidado de personas mayores requiere gente cualificada.

7. ESTUDIO ECONÓMICO

7.1 Introducción

En este capítulo se analiza el estudio económico para la ejecución y operación del proyecto. Se tendrán en cuenta decisiones de inversiones..

Tras analizar todos los aspectos relacionados con el proyecto, se van a plantear las inversiones y gastos que son necesarias para la realización del mismo. También se calculará el punto de equilibrio, balance de situación, cuenta de resultados y análisis de sensibilidad.

7.2 Estudio Financiero

Como se ha visto anteriormente para acometer este proyecto se ha establecido la creación de una sociedad anónima formada por 5 socios. El capital aportado por cada socio será de 170.000 €, formando un total de 850.000 €.

7.3 Inversión inicial

7.3.1. Solar

Se ha elegido como solar para la construcción del centro residencial un terreno de 1500m² ubicado en el municipio de Guadarrama. Se trata de un propiedad edificable y su precio de venta es de: **200.000 €**

La gestión de la compra del solar se hará mediante un pago único al antiguo propietario.

7.3.2. Construcción

Para el cálculo del presupuesto se ha desglosado en las diferentes operaciones:

1. Actuaciones previas:

Torre de trabajo móvil: torre de trabajo móvil, con plataforma de trabajo 3x1 m² de superficie, situada a una altura de 3 m, formada por estructura tubular de acero galvanizado en caliente de 48,3 mm de diámetro y 3,2 mm de espesor, fabricada según las exigencias de calidad recogidas en la norma UNE-EN ISO 9001 y cumpliendo con



las normas UNE-EN 12810 y UNE-EN 12811,
preparada para soportar una carga estática de 2,0 kN/m² repartida
uniformemente sobre el piso y una carga puntual de 1,5 kN; clase 3 según
UNE-
EN 1004.

	Descomposición	precio partida(€)
Alquiler		58,59
Montaje y desmontaje		414,55
Medios auxiliares + Costes indirectos		23,94

Precio/mes: 497,08€ Tiempo de uso: 12 **Precio total: 7.456,20 €**
meses

Grúa torre: grúa torre para transporte
de materiales de 40 m de flecha y
1000 kg de carga máxima.
incluido telemando, mantenimiento y
seguro de responsabilidad civil.



	Descomposición	precio partida(€)
Alquiler		1.439,99
Montaje y desmontaje		3.730,71
Medios auxiliares + Costes indirectos		261,63

Precio/mes: 5.432,33€ Tiempo de uso: 12 **Precio total: 97.781,94€**
meses

Total actuaciones previas: 105.238,14 Euros
--

2. Acondicionamiento del terreno:

Movimiento de tierras: desbroce y limpieza del terreno, hasta una profundidad de 25 cm, con medios mecánicos, retirada de los materiales excavados y carga a camión, incluido transporte a vertedero autorizado.



Descomposición	precio partida(€)
Pala cargadora sobre neumáticos de 85 CV/1,2 m ³	0,65
Medios auxiliares + Costes indirectos	0,14

Precio por m²: 0,79 € Superficie: 500 m²

Precio total: 395 €

Excavación de sótano: Excavación

de sótanos a 3 m de profundidad en suelo de arcilla semidura, con medios mecánicos, retirada de los materiales excavados y carga a camión.

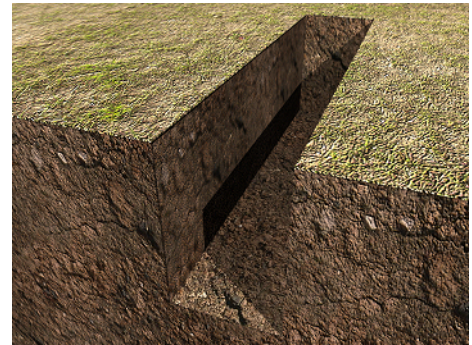


Descomposición	precio partida(€)
Retrocargadora sobre neumáticos, de 75 CV.	5,00
Medios auxiliares + Costes indirectos	1,19

Precio por m³: 6,19 € Volumen: 1500 m³

Precio total: 9.285,00 €

Excavación para cimentación: Excavación en zanjas para cimentación de zapata corrida en suelo de arcilla semidura, con medios mecánicos, retirada de los materiales excavados y carga a camión.

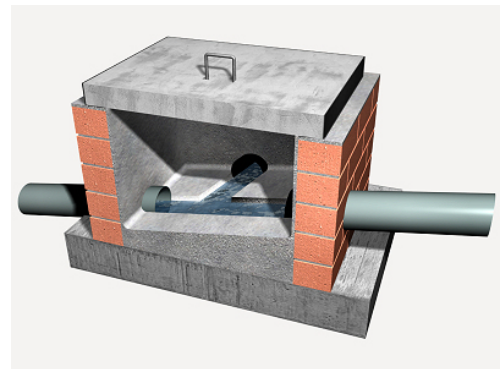


Descomposición	precio partida(€)
Retroexcavadora hidráulica sobre neumáticos 100 CV.	18,54
Medios auxiliares + Costes indirectos	5,17

Precio por m³: 23,71 € Volumen: 100 m³ **Precio total: 2.371,00 €**

Red de saneamiento horizontal:

Arquetas: Arqueta de paso, de obra de fábrica, registrable, de dimensiones interiores 50x50x50 cm, con tapa prefabricada de hormigón armado.

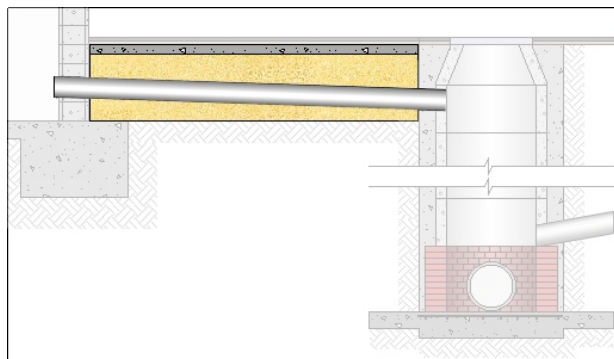


Descomposición	precio partida(€)
Hormigón HM-30/B/20/I+Qb, ladrillo cerámico macizo, mortero de cemento CEM II/B-P 32,5 N, piezas de PVC, angulares y chapas metálicas y tapa de hormigón.	95,31
Medios auxiliares + Costes indirectos	51,76

Precio por Ud.: 147,07 € Unidades: 6 **Precio total: 882,42 €**

Acometida general de saneamiento:

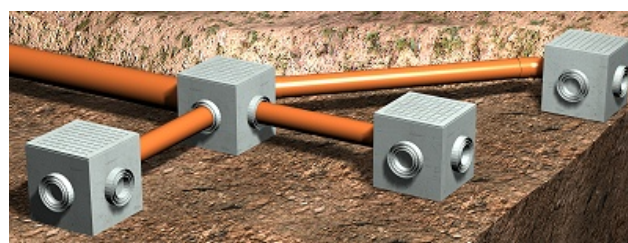
Acometida general de saneamiento a la red general del municipio, de PVC liso, serie SN-4, rigidez anular nominal 4 kN/m², de 200 mm de diámetro, pegado mediante adhesivo.



Descomposición	precio partida(€)
Arena, tubo de PVC, líquido limpiador, adhesivo, Hormigón HM-20/P/20/I.	40,48
Compresor portátil eléctrico, Martillo neumático, Retrocargadora, pisón vibrante.	10,41
Medios auxiliares + Costes indirectos	40,99
Precio por Ud.: 91,88 € Unidades: 1	Precio total: 91,88 €

Colector enterrado: colector enterrado

de saneamiento, con arquetas de PVC liso, serie SN-4, rigidez anular nominal 4 kN/m², de 160 mm de diámetro, pegado mediante adhesivo.



Descomposición	precio partida(€)
Arena, tubo de PVC, líquido limpiador y adhesivo.	23,69

Dumpler de descarga frontal, pisón vibrante y camión cisterna.	2,20
Medios auxiliares + Costes indirectos	9,47

Precio por Ud.: 35,36 € Unidades: 5 **Precio total: 176,80 €**

Solera de hormigón: solera de hormigón en masa de 10 cm de espesor, realizada con hormigón HM-10/B/20/I fabricado en central y vertido desde camión, extendido y vibrado manual, para base de un solado.



Descomposición	precio partida(€)
Hormigón HM-10/B/20/I, Panel rígido de poliestireno expandido	6,82
Dumpler de descarga frontal, Regla vibrante de 3 m	0,57
Medios auxiliares + Costes indirectos	3,01

Precio por m²: 10,40 € Superficie: 500 m² **Precio total: 5.200,00 €**

Total acondicionamiento del terreno: 18.402,10 Euros

3. Cimentación:

Zapata corrida de cimentación de hormigón armado: Zapata corrida de cimentación, de hormigón armado,

realizada con hormigón HA-25/B/20/Ila

fabricado en central, y vertido desde

camión, y acero UNE-EN 10080 B 500 S,

cuantía 100 kg/m³.



Descomposición	precio partida(€)
Separador homologado para cimentaciones.	0,91
Acero en barras corrugadas, UNE-EN 10080 B 500 S, elaborado en taller y colocado en obra, diámetros varios.	100
Hormigón HA-25/B/20/Ila, fabricado en central	84,57
Medios auxiliares + Costes indirectos	18,71

Precio por m³: 204,19 € Volumen: 100 m³

Precio total: 20.419,00€

Muro de sótano: Muro de sótano de hormigón armado, espesor 30 cm, realizado con hormigón HA-25/B/20/Ila fabricado en central, y vertido desde camión, y acero UNE-EN 10080 B 500 S, cuantía 50 kg/m³; montaje y desmontaje del sistema de encofrado metálico, con acabado tipo industrial para revestir.

Descomposición	precio partida(€)
Separador homologado para muros.	0,48
Acero en barras corrugadas, UNE-EN 10080 B 500 S, elaborado en taller y colocado en obra, diámetros varios.	50,00
Sistema de encofrado a una cara, para muros, formado por paneles metálicos modulares, hasta 3 m de altura, incluso p/p de elementos para paso de instalaciones.	78,52
Hormigón HA-25/B/20/Ila, fabricado en centra	80,72

Medios auxiliares + Costes indirectos

21,81

Precio por m³: 231,53 € Volumen: 120 m³

Precio total: 27.783,60€

Total cimentación: 48.202,60 Euros

4. Estructura:

Pilares de hormigón armado: Pilares cuadrados

de hormigón armado, realizados con hormigón

HA-25/B/20/IIa fabricado en central, y vertido con

cubilote, y acero UNE-EN 10080 B 500 S, cuantía

120 kg/m³; montaje y desmontaje del sistema de

encofrado de chapas metálicas reutilizables, hasta

3 m de altura libre y 30x30 cm de sección.



Descomposición

precio partida(€)

Separador homologado para pilares

0,72

Acero en barras corrugadas, UNE-EN 10080 B 500 S, elaborado en taller y colocado en obra, diámetros varios

120

Sistema de encofrado para pilares de hormigón armado de sección rectangular, de hasta 3 m de altura, compuesto de chapas metálicas reutilizables de 50x50 cm

233,33

Hormigón HA-25/B/20/IIa, fabricado en central.

80,72

Medios auxiliares + Costes indirectos

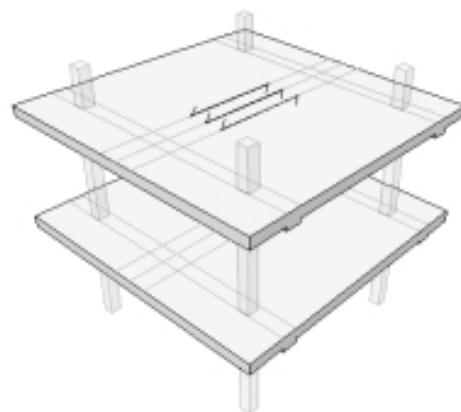
35,73

Precio por m³: 470,50 € Volumen: 17,55 m³

Precio total: 8.257,28 €

Forjado unidireccional con vigas: estructura

de hormigón armado, realizada con hormigón HA-25/B/20/Ila fabricado en central, y vertido con cubilote, volumen total de hormigón 0,143 m³/m², y acero UNE-EN 10080 B 500 S con una cuantía total de 11 kg/m², sobre sistema de encofrado



continuo, constituida por: forjado unidireccional, horizontal, de canto 30 = 25+5 cm; semivigüeta pretensada; bovedilla de hormigón, 60x20x25 cm; malla electrosoldada ME 20x20 Ø 5-5 B 500 T 6x2,20 UNE-EN 10080, en capa de compresión; vigas planas.

Descomposición	precio partida(€)
Sistema de encofrado continuo para forjado unidireccional de hormigón armado.	9,33
Bovedilla de hormigón, 60x20x25 cm	3,71
Molde de poliestireno expandido para cornisa	0,88
Semivigüetas pretensada, T-12	6,46
Separador homologado para vigas.	0,06
Acero en barras corrugadas, UNE-EN 10080 B 500 S, elaborado en taller y colocado en obra, diámetros varios.	11,00
Malla electrosoldada ME 20x20 Ø 5-5 B 500 T 6x2,20 UNE-EN 10080.	1,68
Hormigón HA-25/B/20/Ila, fabricado en central.	10,99
Medios auxiliares + Costes indirectos	29,62

Precio por m²: 73,73 € Volumen: 1200 m² **Precio total: 88.476,00€**

Total estructura: 96.733,28 Euros

5. Fachada

Hoja exterior de fachada, de fábrica de ladrillo cerámico cara vista, con cámara de aire ventilada: hoja exterior en cerramiento de fachada, de 1/2 pie de espesor de fábrica, de ladrillo cerámico cara vista perforado hidrofugado, marrón,



acabado liso, 24x11, 5x5 cm, con junta de 1 cm, rehundida, recibida con mortero

de cemento M-7,5, con cámara de aire ventilada.

Descomposición	precio partida(€)
Ladrillo cerámico cara vista perforado hidrofugado, marrón, acabado liso, 24x11,5x5 cm	9,85
Mortero de cemento CEM II/B-P 32,5 N tipo M-7,5	3,18
Aditivo hidrófugo para impermeabilización de morteros.	0,16
Acero en barras corrugadas, UNE-EN 10080 B 500 S	1,00
Medios auxiliares + Costes indirectos	28,24

Precio por m²: 42,43 € Volumen: 1000 m²

Precio total: 42.430,00€

Sistema "PANELSYSTEM" de trasdosado de paneles de yeso reforzados con fibra de vidrio: Trasdoso de panel aligerado de yeso reforzado con fibra de vidrio, TC-7 "PANELSYSTEM", de 70 mm de espesor.



Descomposición	precio partida(€)
Banda fonoaislante bicapa, de 5 mm de espesor, formada por una membrana autoadhesiva de alta densidad termo soldada a una lámina de polietileno reticulado	0,43
Panel aligerado de yeso reforzado con fibra de vidrio	12,19
Pasta de yeso para juntas	1,32
Banda elástica de poliestireno expandido de 15 mm de espesor	0,35
Adhesivo de unión.	0,62
Cinta autoadhesiva de celulosa	0,04
Cinta de juntas.	0,01
Medios auxiliares + Costes indirectos	7,97

Precio por m²: 22,93 € Volumen: 1000 m² **Precio total: 22.930,00€**

Total fachada:65.360,00 Euros

6. Particiones interiores:

Sistema "PANELSYSTEM" de tabique de paneles

de yeso reforzados con fibra de vidrio: partición

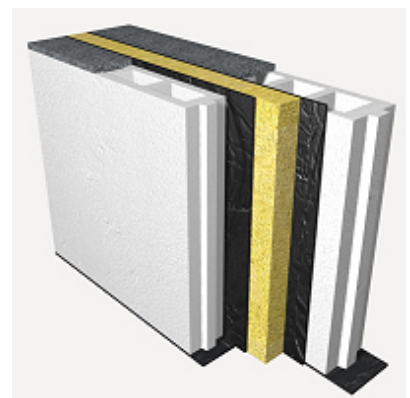
interior para cuartos secos y húmedos con sistema

tabique TC-7 "PANELSYSTEM", de 70 mm de

espesor total, de panel aligerado de yeso

reforzado con fibra de vidrio, TC-7 "PANELSYSTEM",

de 70 mm de espesor.



Descomposición	precio partida(€)
Banda fonoaislante bicapa, de 5 mm de espesor, formada por una membrana autoadhesiva de alta densidad termo soldada a una lámina de polietileno reticulado	0,43
Panel aligerado de yeso reforzado con fibra de vidrio	12,19
Pasta de yeso para juntas	1,32
Banda elástica de poliestireno expandido elastificado de 10 mm de espesor	0,35
Adhesivo de unión	0,62
Cinta autoadhesiva de celulosa	0,04
Cinta de juntas	0,01
Medios auxiliares + Costes indirectos	7,97

Precio por m²: 22,93 € Superficie: 1815,4 m² **Precio total: 41.627,12€**

Pintura al temple sobre paramentos interiores:

pintura al temple color blanco, acabado gotéale con gota fina, aplicada mediante proyección a pistola sobre paramentos horizontales y verticales interiores de mortero, yeso o ladrillo.



Descomposición	precio partida(€)
Plaste	0,11
Pasta temple de picar blanco.	0,35
Medios auxiliares + Costes indirectos	2,16

Precio por m²: 2,62 € Superficie: 1815,4 m² **Precio total: 4.756,35 €**

Puerta de paso de madera: puerta de paso, ciega, de

una hoja de 203x82,5x3,5 cm, de tablero de fibras

acabado en melamina de color blanco, con alma

alveolar de papel kraft; precerco de pino país de

90x35 mm; galces de MDF, con revestimiento de

melamina, color blanco de 90x20 mm; tapajuntas de MDF,

con revestimiento de melamina, color blanco de 70x10 mm; con herrajes de

colgar y de cierre.



Descomposición	precio partida(€)
Precerco de madera de pino, 90x35 mm	17,39
Galce de MDF, acabado en melamina de color blanco, 90x20 mm.	17,14
Puerta de paso ciega hueca	45,67
Puerta de paso ciega hueca	14,14
Pernio de 100x58 mm, con remate, en latón negro brillo	2,22
Tornillo de latón 21/35 mm.	1,08
Cerradura de embutir, frente, accesorios y tornillos de atado	11,29
Juego de manivela y escudo largo de latón negro brillo	8,12
Medios auxiliares + Costes indirectos	38,21

Precio por Ud.:155,26 € Ud.: 75

Precio total: 11.644,50€

Puerta corredera de madera: Estructura para

puerta corredera de dos hojas colocada en

pared para revestir con placa de yeso laminado,



con un espesor total, incluido el acabado, de 9 cm, compuesta por un armazón metálico de chapa grecada, preparado para alojar una hoja de puerta de espesor máximo 4 cm, y una malla metálica.

Descomposición	precio partida(€)
Estructura para puerta corredera de dos hojas, con un espesor total, incluido el acabado, de 9 cm, compuesta por un armazón metálico de chapa grecada, preparado para alojar una hoja de puerta de espesor máximo 4 cm, y una malla metálica, de mayor altura y anchura que el armazón, para mejorar la unión de la estructura a la pared. Incluido raíl, guiador inferior y accesorios.	389,94
Medios auxiliares + Costes indirectos	67,16

Precio por Ud.: 457,10 € Ud.: 3

Precio total: 1.371,30 €

Puerta corredera de madera: Estructura para puerta corredera de una hoja colocada en pared para revestir con placa de yeso laminado, con un espesor total, incluido el acabado, de 10 cm, compuesta por un armazón metálico de chapa



ondulada, con travesaños metálicos para la fijación de las placas, preparado para alojar una hoja de puerta de espesor máximo 4 cm.

Descomposición	precio partida(€)
Estructura para puerta corredera de una hoja colocada en	195,94

pared para revestir con placa de yeso laminado, con un espesor total, incluido el acabado, de 10 cm, compuesta por un armazón metálico de chapa ondulada, con travesaños metálicos para la fijación de las placas, preparado para alojar una hoja de puerta de espesor máximo 4 cm. Incluso raíl, guiador inferior y accesorios.

Medios auxiliares + Costes indirectos 45,32

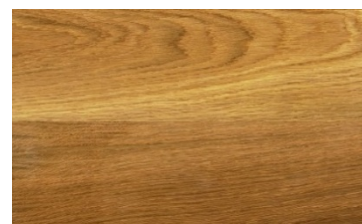
Precio por Ud.: 241,26 € Ud.: 1

Precio total: 241,26 €

Total particiones interiores: 59.640,53 Euros
--

7. Suelos y Techos

Parquet multicapa: Pavimento de parquet flotante, de laminas de 2180x200x14 mm, con una capa superior de madera de roble, ensambladas con adhesivo, colocadas



sobre lámina de espuma de polietileno de alta densidad de 3 mm de espesor.

Descomposición	precio partida(€)
Lámina de espuma de polietileno de alta densidad de 3 mm de espesor	0,61
Cinta autoadhesiva para sellado de juntas	0,13
Lama machihembrada de 2180x200x14 mm, para parquet flotante de madera, constituida por tres capas encoladas entre sí: capa base o soporte, una capa intermedia formada por un tablero contrachapado, de 11 mm de espesor y una capa noble o de uso de madera de roble de 3 mm de espesor, 2 tablillas, acabado con barniz satinado.	26,82

Adhesivo tipo D3	0,08
Medios auxiliares + Costes indirectos	1,87

Precio por m².: 29,51 € Superficie: 950 m²

Precio total: 28.034,50€

Solado de baldosas cerámicas con mortero de cemento como material de agarre: Solado de baldosas cerámicas de gres rústico, 4/2/H/-, de 30x30 cm, recibidas con mortero de cemento M-5 de 3 cm de espesor, y rejuntadas con mortero de juntas



cementoso con resistencia elevada a la abrasión y absorción de agua reducida, CG2, con la misma tonalidad de las piezas.

Descomposición

precio
partida(€)

Mortero de cemento CEM II/B-P 32,5 N tipo M-5	3,46
Baldosa cerámica de gres rústico 4/2/H/-, 30x30	8,40
Mortero de juntas cementoso	0,10
Medios auxiliares + Costes indirectos	0,96

Precio por m²: 12,92 € Superficie: 97,50 m²

Precio total: 1.259,70 €

Pintura al temple sobre techos de cuartos secos:

pintura al temple color blanco, acabado gotéele con gota fina, aplicada mediante proyección a pistola sobre paramentos horizontales y verticales interiores de mortero, yeso o ladrillo.



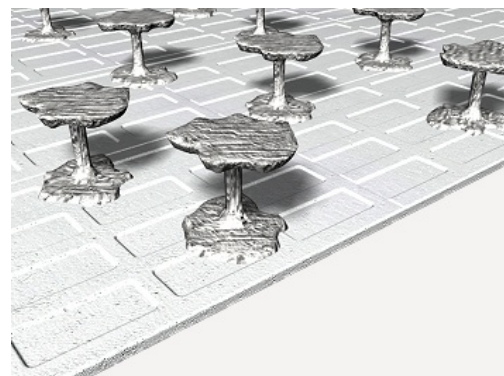
Descomposición	precio partida(€)
Plaste	0,11
Pasta temple de picar blanco.	0,35
Medios auxiliares + Costes indirectos	0,13

Precio por m²: 0,59 € Superficie: 950 m²

Precio total: 560,50 €

Falso techo continuo de placas de escayola:

falso techo continuo para revestir, situado a una altura menor de 4 m, de placas nervadas de escayola, de 100x60 cm, con canto recto y acabado liso, suspendidas del forjado mediante estopadas colgantes.



Descomposición	precio partida(€)
Placa de escayola, nervada, de 100x60 cm y de 8 mm de espesor	3,27
Fibras vegetales en rollos	0,30
Pasta de escayola	0,75
Medios auxiliares + Costes indirectos	0,58

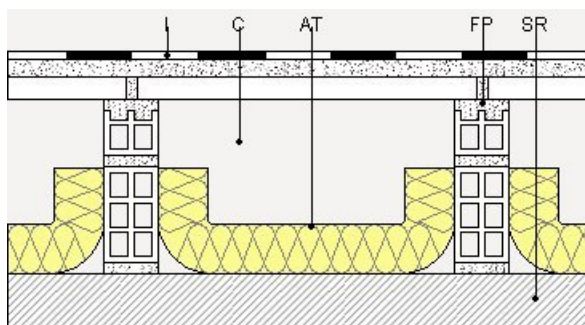
Precio por m²: 4,90 € Superficie: 97,50 m²

Precio total: 477,75 €

Total suelos y techos: 30.332,45 Euros

8. Cubierta

Cubierta plana no transitable, ventilada, autoprotegida, impermeabilización mediante láminas asfálticas:



I: Impermeabilización.

C: Cámara de aire ventilada.

AT: Aislamiento térmico.

FP: Formación de pendientes.

SR: Soporte resistente.

Cubierta plana no transitable, ventilada, autoprotegida, tipo convencional, pendiente del 8 %, compuesta de: formación de pendientes: tablero cerámico hueco machihembrado de 80x25x3,5 cm apoyado sobre tabiques aligerados de ladrillo cerámico hueco de 24x11,5x9 cm, dispuestos cada 80 cm y con 30 cm de altura media; aislamiento térmico: fieltro aislante de lana mineral, revestido por una de sus caras con un complejo de papel kraft con polietileno que actúa como barrera de vapor, de 80 mm de espesor; impermeabilización monocapa adherida: lámina de betún modificado con elastómero SBS LBM(SBS)-50/G-FP (150R) colocada con imprimación asfáltica, tipo EA.

Descomposición	precio partida(€)
Ladrillo cerámico hueco doble, para revestir, 24x11,5x9 cm	1,56
Mortero de cemento CEM II/B-P 32,5 N tipo M-5	4,62
Panel rígido de poliestireno expandido	0,01
Fieltro aislante de lana mineral	4,09
Tablero cerámico hueco machihembrado, para revestir, 80x25x3,5 cm	2,40
Lámina de betún modificado con elastómero SBS LBM(SBS)-50/G-FP (150R),	14,49
Imprimación asfáltica, tipo EA	0,43
Medios auxiliares + Costes indirectos	2,98

Precio por m²: 30,58 €

Superficie: 300 m²

Precio total: 9.174,00 €

Total cubierta: 9.174,00 Euros

9. Instalaciones

Instalaciones de telecomunicaciones:

Equipamiento completo para RITI, hasta 20 PAU,
en armario de 200x100x50 cm.



Descomposición	precio partida(€)
Caja de superficie con puerta transparente	20,69
Regleta para puesta a tierra, de 500 mm de longitud	34,65
Conductor de cobre desnudo, de 25 mm ² con tubo curvable de PVC, corrugado, de color negro, de 20 mm de diámetro nominal	4,12
Cable unipolar ES07Z1-K (AS),	8,01
Interruptor general automático (IGA), Interruptor diferencial instantáneo, Interruptor automático magnetotérmico, Interruptor unipolar,	136,00
Base de enchufe de 16 A 2P+T	12,44
Caja de derivación para empotrar de 105x105 mm, Portalámparas serie estándar. Lámpara fluorescente compacta, Luminaria de emergencia.	39,96
Placa de identificación de 200x200 mm	6,45
Tubo rígido de PVC, enchufable, curvable en caliente, de color negro, de 32 mm y Material auxiliar	46,26
Medios auxiliares + Costes indirectos	94,48

Precio por Ud.: 403,06 € Ud.: 1

Precio total: 403,06 €

Instalaciones audiovisuales: portero electrónico individual.



Descomposición	precio partida(€)
Tubo curvable de PVC, corrugado, de color negro, de 20 mm de diámetro nominal	7,25
Manguera de telefonía, 6 hilos de 0,5 mm²	21,25
Kit de portero electrónico, compuesto por placa de calle con pulsador de llamada, caja, alimentador, abrepuertas y teléfono.	143,56
Material auxiliar para instalaciones audiovisuales	2,40
Medios auxiliares + Costes indirectos	122,86

Precio por Ud.: 297,32 € Ud.: 1

Precio total: 297,32 €

Instalación de calefacción, climatización

y ACS: calentador eléctrico instantáneo, mural

vertical, 3,4 l/min, 6 kW.



Descomposición	precio partida(€)
Calentador eléctrico instantáneo para el servicio de A.C.S	291,00
Latiguillo flexible de 20 cm y 1/2" de diámetro	5,70

Válvula de esfera de latón niquelado para roscar de 1/2".	8,26
Material auxiliar para instalaciones de A.C.S.	1,45
Medios auxiliares + Costes indirectos	37,06

Precio por Ud.: 343,47 € Ud.: 1

Precio total: 343,47 €

Emisor eléctrico: Acumulador nocturno de calor estático, de 800 W de potencia y 6,4 KWh de energía de acumulación en 8 horas.



Descomposición

precio partida(€)

Acumulador nocturno de calor estático recubierto de carcasa de chapa de acero pintada en epoxi, de 315x725x165 mm.	191,09
Medios auxiliares + Costes indirectos	27,56

Precio por Ud.: 218,65 € Ud.: 50

Precio total: 10.932,50€

Instalaciones eléctricas:

Caja de protección y medida: caja de protección y medida CPM1-S2, de hasta 63 A de intensidad, para 1 contador monofásico, instalada en el interior de hornacina mural.



Descomposición

precio partida(€)

Caja de protección y medida CPM1-S2, de hasta 63 A de	97,95
---	-------

intensidad, para 1 contador monofásico

Tubo de PVC liso, serie B, de 160 mm de diámetro exterior y 3,2 mm de espesor	16,32
---	-------

Tubo de PVC liso, serie B, de 110 mm de diámetro exterior y 3,2 mm de espesor	3,73
---	------

Material auxiliar para instalaciones eléctricas	1,48
---	------

Medios auxiliares + Costes indirectos	35,90
---------------------------------------	-------

Precio por Ud.: 153,90 € Ud.: 1

Precio total: 153,90 €

Línea general de alimentación: Línea general de alimentación enterrada formada por cables unipolares con conductores de cobre, RZ1-K (AS) 5G10 mm², siendo su tensión asignada de 0,6/1 kV, bajo tubo protector de polietileno de doble pared, de 75 mm de diámetro.

Descomposición	precio partida(€)
Arena de 0 a 5 mm de diámetro.	1,11
Tubo curvable, suministrado en rollo, de polietileno de doble pared	2,65
Cable unipolar RZ1-K (AS),	7,05
Material auxiliar para instalaciones eléctricas.	0,30
Dumper de descarga frontal de 2 t de carga útil.	0,08
Pisón vibrante de 80 kg, con placa de 30x30 cm, tipo rana.	0,58
Camión cisterna, de 8 m ³ de capacidad.	0,04
Medios auxiliares + Costes indirectos	4,82

Precio por Ud.: 16,63 € Ud.: 6

Precio total: 99,78 €

Derivación individual: Derivación individual monofásica fija en superficie para vivienda, formada por cables unipolares con conductores de cobre, ES07Z1-K (AS) 3G6 mm², siendo su tensión asignada de 450/750 V, bajo tubo protector de PVC rígido, blindado, de 32 mm de diámetro.

Descomposición	precio partida(€)
Tubo rígido de PVC, roscable, curvable en caliente, de color negro, de 32 mm de diámetro nominal,	2,17
Cable unipolar ES07Z1-K (AS)	3,96
Conductor de cobre de 1,5 mm ² de sección	0,13
Material auxiliar para instalaciones eléctricas.	0,30
Medios auxiliares + Costes indirectos	2,59

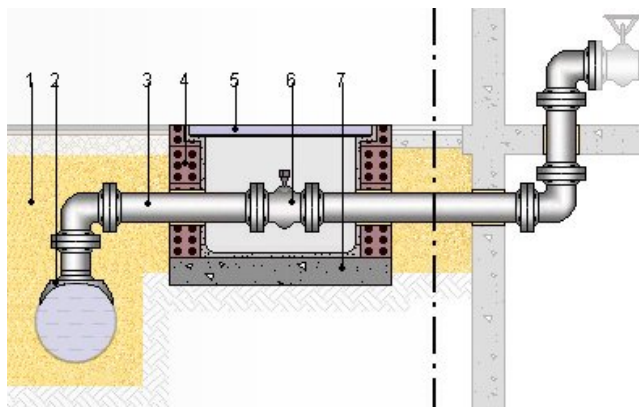
Precio por m: 9,15 €

Metros: 110 m

Precio total: 1.006,50 €

Instalación de fontanería:

Acometida de abastecimiento de agua potable: acometida enterrada de abastecimiento de agua potable de 2 m de longitud, formada por tubo de polietileno PE 100, de 32 mm de diámetro exterior, PN=10 atm y 2 mm de espesor y llave de corte alojada en arqueta prefabricada de polipropileno.



- 1:Cama de arena.
- 2:Collarín de toma en carga.
- 3:Tubo de acometida.
- 4:Arqueta.
- 5:Tapa de arqueta.
- 6:Llave de corte.
- 7:Solera de hormigón.

Descomposición	precio partida(€)
Hormigón HM-20/P/20/I.	18,04
Arena de 0 a 5 mm de diámetro.	2,69

Collarín de toma en carga de PP, para tubo de polietileno, de 32 mm de diámetro exterior	1,77
Acometida de polietileno PE 100, de 32 mm de diámetro exterior, PN=10 atm y 2 mm de espesor	2,36
Arqueta prefabricada de polipropileno, 30x30x30 cm.	16,50
Tapa de PVC, para arquetas de fontanería de 30x30 cm	13,51
Válvula de esfera de latón niquelado para roscar de 1", con mando de cuadradillo.	9,40
Compresor portátil eléctrico 5 m³/min de caudal	4,16
Martillo neumático.	2,46
Medios auxiliares + Costes indirectos	148,83

Precio por Ud.: 219,72 € Ud.: 1

Precio total: 219,72 €

Tubería para alimentación de agua potable: Tubería para alimentación de agua potable, colocada superficialmente, formada por tubo de polietileno reticulado (PE-X), serie 5, de 32 mm de diámetro exterior, serie 5, PN=6 atm.

Descomposición	precio partida(€)
Material auxiliar para montaje y sujeción a la obra de las tuberías de polietileno reticulado (PE-X), serie 5, de 32 mm de diámetro exterior.	0,32
Tubo de polietileno reticulado (PE-X), serie 5, de 32 mm de diámetro exterior	8,44
Medios auxiliares + Costes indirectos	2,59

Precio por Ud.: 11,35 € Ud.: 6

Precio total: 68,10 €

Contador de agua: Contador de agua fría de lectura directa, de chorro simple, caudal

nominal 1,5 m³/h, diámetro 1/2", temperatura máxima 30°C, presión máxima 16 bar, válvulas de esfera con conexiones roscadas hembra de 1/2" de diámetro.

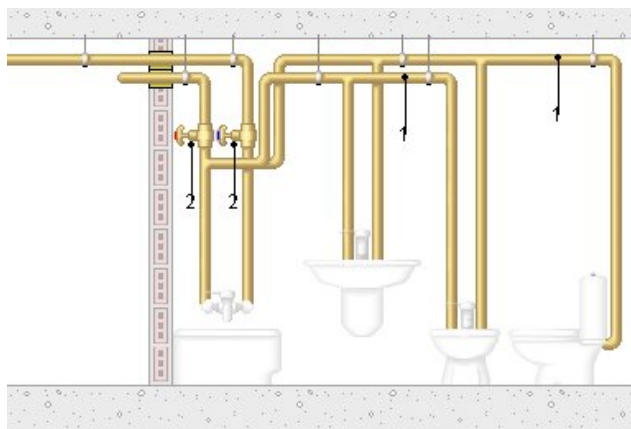


Descomposición	precio partida(€)
Contador de agua fría de lectura directa, de chorro simple.	33,71
Filtro retenedor de residuos de latón, con tamiz de acero inoxidable.	4,98
Válvula de esfera con conexiones roscadas hembra	11,92
Material auxiliar para instalaciones de calefacción y A.C.S.	2,10
Medios auxiliares + Costes indirectos	10,18

Precio por Ud.: 62,89 € Ud.: 6

Precio total: 377,34 €

Instalación interior en cuarto húmedo: Instalación interior de fontanería para cuarto de baño con dotación para: inodoro, lavabo sencillo, bañera, realizada con polietileno reticulado (PE-X), para la red de agua fría y caliente.



1:Tubería.

2:Llave de paso.

Descomposición	precio partida(€)
Material auxiliar para montaje y sujeción a la obra de las tuberías de polietileno reticulado (PE-X),	3,92
Tubo de polietileno reticulado (PE-X), serie 5, de 16 mm de diámetro exterior	27,54
Tubo de polietileno reticulado (PE-X), serie 5, de 20 mm de diámetro exterior	34,75
Tubo de polietileno reticulado (PE-X), serie 5, de 25 mm de diámetro	37,66
Válvula de asiento, de bronce, de 20 mm de diámetro	66,93
Válvula de asiento, de bronce, de 25 mm de diámetro	63,73
Medios auxiliares + Costes indirectos	63,77

Precio por Ud.: 297,30 € Ud.: 36

Precio total: 10.702,80€

Gas:

Instalación interior de gas en vivienda unifamiliar: Instalación interior de gas en vivienda unifamiliar, con dotación para 2 aparatos, realizada con tubería de cobre, con vaina plástica, compuesta de: tramo común de 22 mm de diámetro y 10 m de longitud y 2 ramificaciones a cada consumo, de 22 mm de diámetro y 8 m de longitud y de 22 mm de diámetro y 7 m de longitud.

Descomposición	precio partida(€)
Tubo de cobre estirado en frío sin soldadura, diámetro D=20/22 mm y 1 mm de espesor	96,50
Tubo rígido de PVC, enchufable, curvable en caliente, de color negro, de 32 mm de diámetro nominal	43,40
Pasta hidrófuga.	0,36
Llave macho-macho con pata y conexiones por junta plana	20,52

Medios auxiliares + Costes indirectos

202,98

Precio por Ud.: 363,86 € Ud.: 1

Precio total: 363,86 €

Iluminación:

Luminaria empotrada: Luminaria de techo, de 250 mm de diámetro, para 2 lámparas fluorescentes TC-D de 26 W.



Descomposición

	precio partida(€)
Luminaria de techo de 250 mm de diámetro, para 2 lámparas fluorescentes TC-D de 26 W.	45,48
Lámpara fluorescente compacta TC-D de 26 W.	6,25
Material auxiliar para instalación de aparatos de iluminación.	0,90
Medios auxiliares + Costes indirectos	8,08
Precio por Ud.: 60,71 € Ud.: 62	Precio total: 3.764,18 €

Total Instalaciones: 28.732,53

ACTUACIONES PREVIAS	105.238,14 €
ACONDICIONAMIENTO DEL TERRENO	18.402,10 €
CIMENTACIÓN	48.202,60 €
ESTRUCTURA	96.733,28 €
FACHADA	65.360,00 €
PARTICIONES INTERIORES	59.640,53 €
SUELOS Y TECHOS	30.332,45 €
CUBIERTA	9.174,00 €
INSTALACIONES	28.732,53 €
PRESUPUESTO DE EJECUCION MATERIAL	461.815,63 €

PRESUPUESTO FINAL	465.000,00 €
--------------------------	---------------------

7.3.3. Mobiliario

El precio del equipamiento para el complejo residencial está desglosado en el Anexo I.

El precio total para la puesta en marcha del complejo es de:

Precio sin IVA: **121.468 €**

7.3.4 Gestión del proyecto

Hay que contabilizar los gastos de la gestión del proyecto, es decir, el personal encargado en llevar a cabo el proyecto y el material que necesiten.

Coste material administrativo: **1000€**

Cargo	nº/horas	Coste (€/h)	Coste total(€)
Director Proyecto	50	70	3500
Ingeniero de planificación	150	40	6000
Personal administrativo	200	20	4000

Tabla 8: Retribución anual del personal encargado de dirigir el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

El coste del personal encargado de realizar la construcción y del material

administrativo asciende a 14.500€. Este pago se realizará al finalizar la obra.

Por lo tanto el coste de la Gestión del proyecto asciende a: **14.500€**

7.3.5. Promoción y publicidad

En el apartado 5 se ha analizado como se llevar a cabo la promoción del complejo residencial. En este capítulo se desglosarán los costes de cada medio que se va a emplear.

La campaña de publicidad inicial, durará 9 meses. Los 9 meses antes de que el centro sea inaugurado

- Anuncios en periódicos de gran tirada: Precio por anuncio en periódico 800€. Se planta cada 15 días un anuncio durante 9 meses. Esto suman 18 anuncios.

Coste total= 14.400€

- Anuncio en TV local. Precio por anuncio 760€, solo se emitirá los 15 días previos a la inauguración. En la franja horario desde las 7:30-13:45 entre semana. Serán un total de 11 anuncios.

Coste total= 8.360€

- Anuncios en medios especializados como revistas o publicaciones del sector. 300€ por anuncio, siendo las tiradas de estas revistas una vez al mes.

Coste total= 2.700€

- Creación de una página web, donde se expondrán las características, promociones y el estado de la obra.

Coste por puesta en marcha de la web: 1.200€

Coste de mantenimiento 50€/mes

Coste total= 1.650

- Links en web relacionadas en el sector.

Coste total= 6000€

- Campaña publicitaria en ferias dedicadas al sector.

Coste total= 3000€

El coste total de la campaña publicitaria asciende a **36.110€**

El pago se realizará antes del día de la inauguración.

7.4 Amortización

Las inversiones iniciales para la puesta en marcha del proyecto están recogidas en la tabla 1.9. Ésta muestra el coste de cada inversión y los años en los cuales serán amortizados.

La mayor amortización será para la edificación del edificio que se amortizará en 30 años. El mobiliario tendrá una amortización de 12 años. Los terrenos no se amortizan según indica el plan general contable y los gastos debidos a la promoción y publicidad y a los honorarios profesionales debidos a la coordinación y planificación del proyecto tampoco se pueden amortizar ya que simplemente son unos gastos asociados a la construcción del edificio.

Amortización

			2016	2017	2026	2027	2028	2044	2045
Solar	Precio	200.000,00	200.000,00						
	Años amortización	No amortizable							
	Cuota anual amortización								
	Amortización acumulada								
Construcción	Precio	465.000,00							
	Años amortización	30,00							
	Cuota anual amortización		15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00
	Amortización acumulada		15.500,00	31.000,00	170.500,00	186.000,00	201.500,00	449.500,00	465.000,00
mobiliario	Precio	121.468,00							
	Años amortización	12,00							
	Cuota anual amortización		10.122,33	10.122,33	10.122,33	10.122,33			
	Amortización acumulada		10.122,33	20.244,67	111.345,67	121.468,00			
Amortización anual			25.622,33	25.622,33	25.622,33	25.622,33	15.500,00	15.500,00	15.500,00
Amortización acumulada			25.622,33	51.244,67	281.845,67	307.468,00	322.968,00	570.968,00	586.468,00

Tabla 9: Cuadro de Amortizaciones

Fuente: Elaboración propia

7.5 Ingresos

Los ingresos de este tipo de negocios corresponden al pago por la estancia de cada residente en el complejo residencial.

Como se ha comentado anteriormente, se busca que el residente tenga la mayor calidad de vida posible y por ello si necesitasen cualquier otro servicio ajeno a la residencia como estilistas, la residencia no añadirá un sobre coste a ese servicio. Por lo que el residente paga exclusivamente el servicio que desee.

Como se vio en el punto 5.5 los precios están establecidos en tres categorías pisos con ayuda asistida y sin ayuda asistida, en habitación individual y compartida y a su vez con o sin servicio de lavandería de su propia ropa personal.

El precio establecido no varía independientemente de la ocupación del centro tan solo oscilará si la demanda es muy grande comparada con la oferta.

El cobro por la estancia en el centro, ya sea en los pisos tutelados o en la residencia se realizara el día 5 de cada mes. En caso de abandonar la residencia se deberá comunicar con una semana de antelación.

7.5.1 Precio de pisos con ayuda asistida

Los pisos con ayuda asistida forman un 65% del total, luego proporcionará la mayor parte de los ingresos. Los precios serán los siguientes:

- Habitación individual:
 - Sin servicio de lavandería: 1750 €/mes
 - Con servicio de lavandería: 1950 €/mes
- Habitación compartida:
 - Sin servicio de lavandería: 1200 €/mes
 - Con servicio de lavandería: 1400 €/mes

7.5.2 Precio de pisos sin ayuda asistida

Generarán menos ingresos en cuanto a volumen pero al necesitar menos ayuda asistencial generan mayor beneficio.

- Habitación individual:
 - Sin servicio de lavandería: 950€/mes
 - Con servicio de lavandería: 1100 €/mes
- Habitación compartida:
 - Sin servicio de lavandería: 650 €/mes
 - Con servicio de lavandería: 800 €/mes

Todos los precios que se muestran anteriormente son sin IVA.

7.5.3 Número de residentes previstos

Durante el primer año se ha previsto una ocupación de la residencia del 40%. Al llegar al final del segundo año la ocupación se prevé del 70%, Consiguiendo al final del tercer año un 95% o 100% de ocupación.

En la tablas 1.10. se muestra la ocupación de los próximos 3 años. En los anexos se recoge la información más detallada.

Ocupación (nº personas)	2016	2017	2018	2019
Servicio con ayuda asistida	11	21	29	29
Habitación simple sin lavandería	4	5	7	7
Habitación compartida sin lavandería	3	6	8	8
Habitación simple con lavandería	2	5	7	7
Habitación compartida con lavandería	2	5	7	7
Servicio sin ayuda asistida	7	10	12	12
Habitación simple sin lavandería	2	3	3	3
Habitación compartida sin lavandería	2	2	4	4
Habitación simple con lavandería	2	3	3	3
Habitación compartida con lavandería	1	2	2	2
Total	18	31	41	41
Capacidad total	43	43	43	43

Tabla 10: Número de residentes por mes durante los primeros 4 años de actividad

Fuente: Elaboración propia

7.5.4 Ingresos

Conociendo el número estimado de residente por meses y el precio de cada tipo de habitación se puede calcular de manera sencilla los ingresos. La tabla 1.11 muestra los ingresos durante los tres primeros años. En los anexos se desglosa los análisis por mes y año.

Con el paso de los años se puede observar un aumento de los clientes por lo tanto mayores ingresos. Llegándose a superar el doble de los ingresos al final del año 3 respecto a finales del año 1.

	2016	2017	2018	2019
Ingresos(€/año)	219.650	397.350	589.500	667.800

Tabla 11: Ingresos estimados para el año 2016, 2017, 2018 y 2019

Fuente: Elaboración propia

Los cobros se realizarán durante los primeros 5 días de cada mes.

7.6 Gastos

Se desglosarán los gastos en dos áreas, gastos directos e indirectos.

7.6.1 Gastos Directos

Los Gastos directos son los costes producidos por la mano de obra, materias primas, es decir, gastos que corresponden a la actividad de la empresa. Al ser un sector servicios el gasto directo será la mano de obra que trabaje en el centro, los gastos en la alimentación y el material de curas.

Salarios

La retribución según el puesto de trabajo se recoge en las tablas que se muestran a continuación. En la tabla 1.13 se observan los gastos mensuales mientras que en la tabla 1.14 se refleja el salario anual durante los primeros 4 años. No se contemplan aumento de sueldos al menos hasta finales de 2019.

Cargo	Sueldo(€/mes)
Director	1.800
Recepcionista	925
Médico	1.500
Fisioterapeuta	625

Enfermera	1.200
Gobernanta	900
Gerocultores	900
Cocinero	1.100
Pinche de cocina	700
Mantenimiento	650

Tabla 12: Retribución mensual del personal del centro.

Fuente: Elaboración propia

Cargo	Sueldo(€/mes)	2016	2017	2018	2019
Director	1800	1	1	1	1
Recepcionista	800	1	1	1	1
Médico	1500	1	1	1	1
Fisioterapeuta	1200	1	1	2	2
Enfermera	1200	1	3	4	4
Gobernanta	1000	1	1	1	1
Gerocultores	1000	3	5	8	8
Cocinero	1000	1	1	1	1
Pinche de cocina	650	1	1	1	1
Mantenimiento	650	1	2	2	2
Anual (€)		179.200	249.900	325.500	325.500
Mes (€)		12.800	17.850	23.250	23.250

Tabla 13: Retribución anual del personal del centro durante los 4 primeros años.

Fuente: Elaboración propia

Además de este personal, se ha decidido subcontratar el servicio de contabilidad y administración a la empresa Legalitas Autónomos cuyos honorarios profesionales son de **180€/mes**.

Alimentación

La alimentación en un centro de este tipo es muy importante, ya que habrá clientes que no puedan tomar todo tipo de alimentos como es el caso de los diabéticos e hipertensos.

Para ello se ha elaborado dos menús típicos semanales uno basal y otro para diabéticos. Estos menús serán diferentes cada semana para que los residentes no la encuentren monótona. En el anexo se contempla un menú basal y un menú diabético.

Por otro lado para cuantificar el gasto diario de un residente en **alimentación** se han tenido en cuenta datos de otros centros residenciales que aunque no tienen las mismas características, en cuanto al número de residentes y la calidad, se ha podido obtener algunas aproximaciones. Además gracias a los menús que se han visto anteriormente se ha podido calcular un coste aproximado. Por lo tanto se ha considerado que el coste debido a la alimentación de los clientes es de **6€/persona*día**.

El anexo III recoge los gastos estimados relacionados con la alimentación durante los tres primeros años desglosados por meses.

Material de curas

Se incluyen todos los gastos relacionados con los productos sanitarios que necesitan los residentes. Aclarar que las medicinas con recetas que necesite el paciente serán aportadas por el propio residente, así como, los anatómicos elásticos o similares.

El gasto correspondiente es de **15€/persona*mes**.

El anexo IV muestra los gastos mensuales debidos a este gasto.

7.6.2 Otros gastos

Estos gastos no dependen del número de residentes del centro, es decir, dependen del tipo de producción en nuestro caso del servicio. Estos gastos son Agua, Gas, Luz, Teléfono, Internet, limpieza y publicidad.

- Energía

Al igual que para el cálculo de la alimentación, nos hemos basado en consumo de otras residencias con características similares. Se ha conseguido una aproximación.

Para tener un control de cuanto gasto se produce por residente obtendremos el precio total de los diferentes servicios y lo dividiremos por el número de residentes que habitan en el complejo residencial.

Hay que añadir que las compañías de teléfono ofrecen ofertas conjuntas para Internet + teléfono, por lo tanto se tendrá en cuenta en un solo coste.

Hay que tener en cuenta que dependiendo de los meses los consumos oscilarán. Para este apartado se ha hecho una media de los consumos.

Internet + teléfono:		100 €/mes
Gas:	$1100\text{Kg} * 0,68\text{€/kg}$	750 €/mes
Luz:	$7800\text{ Kwh} * 0,150938\text{ €/kwh}$	1100 €/mes

Agua: Según el documento DB HS de salubridad, estiman que una persona que reside en una residencia consume 55 litros/día De ACS . Hay que tener en cuenta que también hay gasto de agua para otros servicios por lo que se estima el consumo de agua total el 80l/día. El precio del agua en Madrid es aproximadamente 2,66€/ m³.

$$80\text{l/día} * 43\text{ personas} * 30\text{ días} * 0,00266\text{€/dm}^3 \quad 275\text{€/mes}$$

El gasto total mes (SIN IVA): **275€/mes**

Al no ser un actividad industrial este gasto no se verá muy influenciado por el resto de actividades que necesiten agua.

Para el cálculo del segundo y tercer año se tendrá en cuenta la subida del coste de los suministros. Debido a la gran incertidumbre que les rodean se ha tomado un incremento del 5% anual en electricidad, un 4% en gas y un 2% en agua.

- Servicio de limpieza y lavandería.

Para externalizar actividades se plantea subcontratar el servicio de limpieza. Para ello se ha elegido la empresa “Limpieza y mantenimiento S.L.” ubicada en la calle Timanfaya, 25 de Humanes en la Comunidad de Madrid.

Lyma ofrece un servicio reconocido por la Comunidad de Madrid cuyo capital humano está compuesta en un 90% por personas con discapacidad, manteniendo un total compromiso con la calidad y satisfacción de sus clientes.

Dado que la residencia cuenta con un 65% de personas con ayuda asistida, se genera más volumen de ropa y lencería.

Se ha aprovechado la ventaja competitiva que ofrece esta empresa para disminuir costes.

El precio de lavandería, a medida que aumente el número de residentes se verá influenciado. No ocurre lo mismo con el servicio de limpieza ya que todas las plantas se utilizan y por tanto deben estar en perfectas condiciones.

Vamos a partir el primer año con una ocupación aproximada de un 60%.

Hay que añadir que a los residentes se ofrece la posibilidad del servicio de lavandería de su propia ropa personal, dependerá del volumen y del tipo de ropa.

Por tanto el coste de Limpieza y Mantenimiento asciende a: **1800€/mes.**

- Material de Oficina

En este apartado se incluyen los gastos en material que utilice el personal de recepción y dirección, como pueden ser Tóner, impresoras, papel, herramientas de escritura, tijeras, sobres etc. Se ha decidido subcontratar este servicio a la empresa UFP ESPAÑA.

El gasto mensual de este servicio asciende a **100€/mes.**

- Publicidad

Además del elevado gasto de publicidad que se va a realizar antes de la inauguración de la residencia, una vez que el complejo residencial esté en funcionamiento también se producirá un coste en servicios publicitarios, como puede ser:

Dossieres informativos: 500 unidades/año **250€/año.**

Internet: Mantenimiento de la página web **50€/mes.**

- Impuesto de actividades económicas

El coste relacionado con el impuesto de actividades económicas depende de la actividad empresarial. Para el proyecto que se plantea corresponde a la Agrupación 95 asistencia y servicios sociales del grupo 951: Asistencia y servicios sociales para niños, jóvenes, disminuidos físicos y ancianos, en centros residenciales.

La cuota mensual de esta actividad es de **92,50€/mes.**

El ANEXO V recoge todos los gastos desglosados durante los primeros tres años después de la inauguración del centro.

7.7 Cuenta de resultados

La cuenta de resultados muestra las pérdidas y ganancias que se han tenido desde el inicio de la puesta en marcha. Recoge los ingresos debido a las aportaciones de los clientes y todos los gastos relacionados a la actividad empresarial. Se ha decidido realizar un estudio mes a mes de los tres primeros años con el fin de ser lo más detallista posible.

A continuación se presenta la tabla 1.15 dónde se observa la cuenta de resultados desde el 2016 al 2019. Como se puede observar el primer y segundo año de actividad no se obtiene beneficio neto. En los anexos se detalla la cuenta de resultados de cada año por meses.

	CUENTA DE RESULTADOS			
	2016	2017	2018	2019
Ingresos	219.650,0	397.350,0	589.500,0	667.800,0
Gatos	-244.163,0	-369.421,0	-466.750,7	-479.696,4
Salarios	179.200,0	249.900,0	325.500,0	325.500,0
Luz	13.200,0	13.860,0	14.553,0	15.280,7
Agua	3.300,0	9.210,0	3.433,3	3.502,0
Gas	9.000,0	9.210,0	9.734,4	10.123,8
Internet y teléfono	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Servicio de limpieza y lavandería	21.600,0	21.600,0	21.600,0	21.600,0
Material de oficina	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Promoción y publicidad	850,0	850,0	850,0	850,0
Impuesto de actividad	1.110,0	1.110,0	1.110,0	1.110,0
Honorario administrador	2.160,0	2.160,0	2.160,0	2.160,0
Material de curas	2.415,0	4.485,0	6.480,0	7.380,0
Alimentación	8.928,0	54.636,0	78.930,0	89.790,0
Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones	-24.513,0	27.929,0	122.749,3	188.103,6
Amortizaciones	-25.622,3	-25.622,3	-25.622,3	-25.622,3
Beneficio antes de intereses e impuestos	-50.135,3	2.306,7	97.126,9	162.481,3
Costes financieros	0,0	0,0	0,0	0,0
Beneficio antes de impuestos	-50.135,3	2.306,7	97.126,9	162.481,3
Impuesto sobre sociedades	0,0	0,0	-40.188,2	-61.040,1
Beneficio Neto	-50.135,3	-10.433,4	56.938,7	101.441,1

Tabla 14: Cuenta de Resultados del año 2016, 2017, 2018 y 2019

Fuente: Elaboración propia

7.8 Balance de situación

El balance de situación es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, de las deudas y del capital que tiene la empresa en un momento dado. Con el activo conoceremos ¿En qué ha invertido la empresa? Y con el pasivo ¿De dónde ha obtenido la financiación?

El activo de un balance refleja los bienes y derechos que la empresa tiene en un determinado momento expresado en unidades monetarias. Se divide en dos grupos principales, el activo circulante, compuesto por los elementos que se estima que van a ser convertidos en dinero en un plazo inferior a un año, y el activo inmovilizado, que recoge las inversiones de carácter fijo o permanente que tiene la empresa.

A su vez el pasivo muestra las obligaciones y deudas que la empresa tiene contraídas en un momento determinado. Desde el punto de vista económico-financiero, expresa también el origen o fuente de los recursos que la empresa tiene utilizados en el momento que se efectúa el balance. El pasivo puede dividirse a su vez en aquellos fondos que son propiedad de los titulares del capital, fondos propios, y por tanto no son exigibles, y aquellos otros recursos que son exigibles, y que pueden devolverse en determinado momento.

El primer balance que se muestra es el correspondiente al 31/12/2015, es decir, suyo pasivo sólo contiene el patrimonio neto.

Además se presentan los balances al final de cada año desde 2016 hasta 2019. Como se puede observar el total del pasivo y del activo decrece el primer año de actividad pero va aumentando cada año debido al aumento de los beneficios.

Universidad Carlos III de Madrid

BALANCE 31/12/2015					
ACTIVO			PASIVO		
Activo no corriente	Terreno	200.000,00	Patrimonio neto	Capital social	850.000,00
	Edificio	465.000,00		Reservas	
	Mobiliario	121.468,00		Result. ejercicio años anteriores	
	Amortización Acumulada			Resultado del ejercicio	
Activo corriente	Existencias		Pasivo no corriente	Préstamos	
	Clientes			Otras deudas	
	bancos	63.532,00		Acreedores comerciales	
				Préstamos	
TOTAL ACTIVO			TOTAL PASIVO		
850.000,00			850.000,00		

Tabla 15: Balance de situación 31/12/2015

Fuente: Elaboración propia

BALANCE 31/12/2016					
ACTIVO			PASIVO		
Activo no corriente	Terreno	200.000,00	Patrimonio neto	Capital social	850.000,00
	Edificio	465.000,00		Reservas	
	Mobiliario	121.468,00		Result. ejercicio años anteriores	
	Amortización Acumulada	-25.622,33		Resultado del ejercicio	-50.135,33
Activo corriente	Existencias		Pasivo no corriente	Préstamos	
	Clientes			Otras deudas	
	bancos	39.019,00		Acreedores comerciales	
				Préstamos	
TOTAL ACTIVO			TOTAL PASIVO		
799.864,67			799.864,67		

Tabla 16: Balance de situación 31/12/2016

Fuente: Elaboración propia

BALANCE 31/12/2017					
ACTIVO			PASIVO		
Activo no corriente	Terreno	200.000,00	Patrimonio neto	Capital social	850.000,00
	Edificio	465.000,00		Reservas	
	Mobiliario	121.468,00		Result. ejercicio años anteriores	-50.135,33
	Amortización Acumulada	-51.244,67		Resultado del ejercicio	-10.433,38
Activo corriente	Existencias		Pasivo no corriente	Préstamos	
	Clientes			Otras deudas	
	bancos	54.207,95		Acreedores comerciales	
				Préstamos	
TOTAL ACTIVO			TOTAL PASIVO		
789.431,28			789.431,28		

Tabla 17: Balance de situación 31/12/2017

Fuente: Elaboración propia

BALANCE 31/12/2018					
ACTIVO			PASIVO		
Activo no corriente	Terreno	200.000,00	Patrimonio neto	Capital social	850.000,00
	Edificio	465.000,00		Reservas	
	Mobiliario	121.468,00		Result. ejercicio años anteriores	-60.568,72
	Amortización Acumulada	-76.867,00		Resultado del ejercicio	56.938,74
Activo corriente			Pasivo no corriente	Préstamos	
	Existencias			Otras deudas	
	Clientes			Acreeedores comerciales	
	bancos	136.769,02		Préstamos	
			Pasivo corriente	Proveedores	
				Créditos	
				Otras deudas	
TOTAL ACTIVO		846.370,02	TOTAL PASIVO		846.370,02

Tabla 18: Balance de situación 31/12/2018

Fuente: Elaboración propia

BALANCE 31/12/2019					
ACTIVO			PASIVO		
Activo no corriente	Terreno	200.000,00	Patrimonio neto	Capital social	850.000,00
	Edificio	465.000,00		Reservas	
	Mobiliario	121.468,00		Result. ejercicio años anteriores	-3.629,98
	Amortización Acumulada	-102.489,33		Resultado del ejercicio	101.441,12
Activo corriente			Pasivo no corriente	Préstamos	
	Existencias			Otras deudas	
	Clientes			Acreeedores comerciales	
	bancos	263.832,48		Préstamos	
			Pasivo corriente	Proveedores	
				Créditos	
				Otras deudas	
TOTAL ACTIVO		947.811,15	TOTAL PASIVO		947.811,14

Tabla 19: Balance de situación 31/12/2019

Fuente: Elaboración propia

7.9 Punto de equilibrio

El punto muerto o punto de equilibrio indica a partir de qué unidad de venta se empiezan a obtener beneficios. En nuestro caso la unidad de venta es número de personas. Por lo tanto el objetivo en nuestro proyecto es ¿Cuántos residentes necesitamos para empezar a obtener beneficios? En el gráfico 1.10 que se presenta a continuación se puede observar la línea de costes fijos, costes variables, costes totales, ingresos y el punto de equilibrio. Para los ingresos se ha cogido como precio de referencia la media teniendo en cuenta las características de la residencia

Por lo tanto a partir de 17 residentes empezaremos a obtener beneficio.

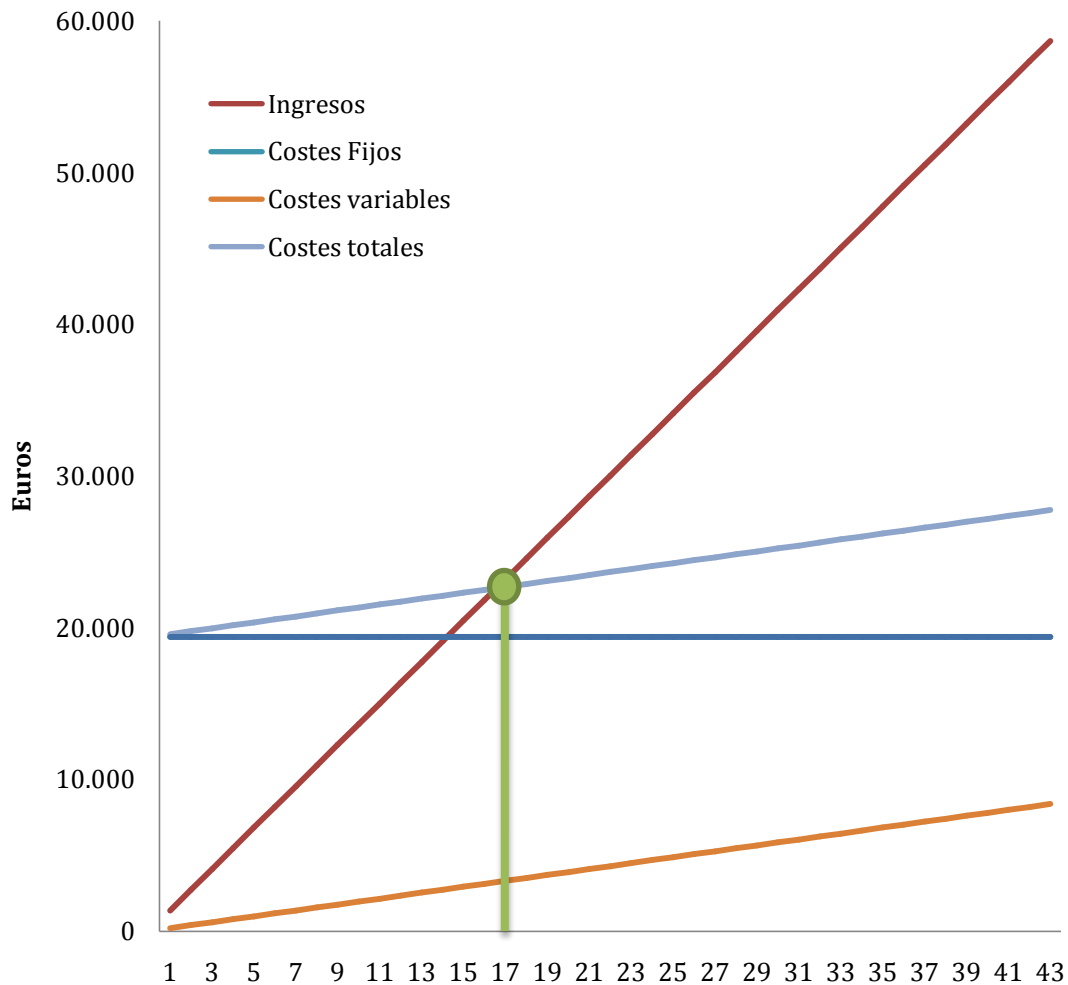


Gráfico 11: Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

7.10 Análisis de sensibilidad

Los ratios económicos analizan diferentes aspectos de la situación empresarial de la empresa. Para este proyecto se han considerado como importantes los siguientes ratios: ROE, ROA

La **rentabilidad financiera, de capital** o **ROE** (Return on equity) es la relación entre el beneficio neto total obtenido por la empresa y el capital de los propietarios. Dado que normalmente uno de los principales objetivos de la empresa es la consecución del máximo beneficio, este ratio permite evaluar la gestión de la empresa, ya que compara el beneficio neto con las aportaciones de los propietarios de la misma. Por lo tanto a mayor valor del ratio mayor

rentabilidad del capital. En otras palabras, se entiende cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos.

La rentabilidad financiera, ROE, se calcula de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}$$

La **rentabilidad económica** o **ROA** (Return on assets) mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo}}$$

	Ratios			
	2016	2017	2018	2019
ROE	-5,90%	-1,23%	6,70%	11,93%
ROA	-6,27%	0,27%	10,71%	17,08%

Tabla 20: Comparación de ratios económicos

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica superior tanto el ROE como el ROA aumenta cada año. Al aumentar el beneficio neto de la empresa mayor rentabilidad de capital para los socios y mayor rentabilidad del activo.

El **Valor Actual Neto (VAN)**, consiste en comparar los flujos de caja descontados teniendo en cuenta el coste de oportunidad con el importe de la inversión inicial. Para ello es necesario actualizar los flujos de caja con una tasa de descuento k , que representa la tasa mínima a la que los socios están dispuestos a invertir en la empresa. Si el VAN es positivo significa que la inversión es positiva. Se calcula del siguiente modo:

$$VAN = -C_0 + \frac{\sum_{i=1}^n (CF)}{(1+k)^i} + \frac{Vr}{(1+k)^n}$$

La **Tasa Interna de Retorno (TIR)**, es el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Cuánto más alto sea el TIR más rentable el proyecto. Sin embargo, si el TIR es bajo, posiblemente podríamos encontrar otro destino para nuestro dinero. Se calcula del siguiente modo:

$$VAN = -Co + \frac{\sum_{i=1}^n (CF_i)}{(1+k)^i} + \frac{Vr}{(1+k)^n} = 0$$

De manera simplificada también se puede calcular:

$$TIR = \frac{-Co + \sum_{i=1}^n (CF_i)}{\sum_{i=1}^n (i * CF_i)}$$

Siendo: Co: Desembolso inicial

CF: Flujos de caja generados

K: Tasa de interés esperada

Vr: Valor residual de la inversión

i: Número de periodos en los que se produce los flujos previstos

Para el cálculo del VAN y el TIR se han tomado los siguientes valores:

Co: inversión inicial = Coste solar + Edificio + Mobiliario = 786.468 €

Vr: Valor residual Se ha calculado restando el exigible al activo total del año 10. En el este proyecto que se plantea no existen deudas ni a corto ni a largo plazo, ya que no hay ninguna cuenta de pago de intereses, ni proveedores ni acreedores. Por lo tanto el patrimonio neto será la inversión realizado en el solar, edificio y mobiliario teniendo en cuenta la amortizaciones.

Vr = 530.244 €

i =desde el año 1 hasta el año 10

k=5%

Los flujos de caja son los siguientes: Considerando el mismo flujo de caja a partir del 2019, es decir, con una capacidad del 95% y sin aumentar los precios.

Año	Flujos de caja (€)
2016	-50.135,33
2017	-10.433,38
2018	56.938,74
2019	101.441,12
2020	101.441,12
2021	101.441,12
2022	101.441,12
2023	101.441,12
2024	101.441,12
2025	101.441,12

Tabla 21: Flujos de caja durante los 10 primeros años de la vida empresarial

Fuente: Elaboración propia

Empleando la información que se ha mostrado se obtiene:

VAN= 38082,85 €

TIR= 4.34%

Interpretando los datos no parece muy rentable si tenemos en cuenta que los cálculos se han realizado para 10 años. Pero dado que la vida del proyecto es mayor, tanto el VAN como el TIR será aumentarán y por lo tanto se puede afirmar que estamos ante un proyecto rentable.

8. CONCLUSIONES

El principal motivo para llevar a cabo este plan de negocio fue gracias a la observación de los cambios sociales y de la evolución de la pirámide poblacional. Se comenzó obteniendo una gran cantidad de información real y actual, que ha sido la base de la realización de este proyecto.

A partir de aquí surge la idea de crear un nuevo concepto en el ámbito residencial para la tercera edad. La creación de una residencia de tamaño pequeño (capacidad máxima de 43 personas) ofreciendo un alto servicio personalizado de calidad y basado en una política de precios muy competitivos, que se mantendrán al menos durante los 4 primeros años. El comienzo de la actividad está proyectado para comienzos de 2016, ya que previamente se realizara la construcción completa de todo el complejo.

Tras todos los estudios realizados se puede concluir que se está produciendo en la actualidad un crecimiento exponencial de la esperanza de vida del ser humano, esto supone la aparición de nuevas necesidades específicas en el segmento de la tercera edad que necesitan tanto de nuevo servicios como de incrementos de los ya existentes. De este factor de cambio se llega a la conclusión de que se trata de un proyecto con una gran proyección.

Uno de los objetivos principales de este proyecto es la creación de un nuevo concepto de residencia, tras la planificación de todos los productos y servicios que se van a ofrecer concluimos que hemos conseguido renovar y ampliar el concepto de residencia de ancianos, adaptándolo a una sociedad moderna y adquiriendo connotaciones positivas y saludables. Para ello se propone un doble enfoque, desde un punto de vista cuantitativo se busca la prolongación de la vida, pero desde un punto de vista cualitativo, el proyecto se interesa en la mejora de la calidad de vida de los residentes. La mejora de la salud mental supone en muchos casos una mejora física del individuo.

De los estudios realizados podemos extraer también que existen diferentes grados de dependencia en las personas mayores, y para poder cubrir mayor cuota de mercado se opta por ofrecer diferentes tipos de servicios, desde los pisos con una ayuda asistida total hasta pisos sin ayuda asistida para las personas más independientes. Siendo la única residencia en la zona que

presta este último. Toda la residencia se encuentra rodeada de una bonita zona ajardinada con paseos para disfrutar del entorno que lo caracteriza y terrazas para la interacción con el mismo. Habitaciones dobles e individuales con baño adaptado, todas ellas exteriores y diferentes salas para favorecer los grupos de relación entre residentes, familiares y amigos, su rehabilitación y para la ocupación del tiempo libre. Nos encontramos con algunas como recepción, cafetería, sala de estar, sala audiovisual, biblioteca, comedor, merendero, cocina propia, enfermería, cuarto de limpieza, almacén, consulta médica, gimnasio, sala de rehabilitación, capilla y parking privado. La excelencia en las instalaciones llevará a la excelencia del servicio.

Por otro lado se dispone de un emplazamiento ideal para desarrollar el proyecto. La sierra de Guadarrama es de sobra conocida por la alta calidad de su aire, su naturaleza y sus condiciones climatológicas. Existen estudios publicados que aseguran la influencia positiva del espacio en la recuperación de los pacientes, por ello, en este ambiente se conseguirá una mayor satisfacción del paciente y un mejor índice de calidad percibido por los usuarios, hasta tal punto que esta influencia puede llegar a reducir costes de tratamientos, tiempos de permanencia o incluso reducir los medicamentos compensatorios.

Como parte del objetivo de ofrecer la mejor calidad y los servicios personalizados más adecuados a cada cliente, se pretende acudir a cualquier fuente que facilite esta labor. Por eso nuestros servicios incluyen desde los últimos protocolos de emergencias y evacuación, la elaboración precisa de planes de prevención y riesgos, hasta los más estrictos estándares de calidad para la comida. Las nuevas tecnologías no solo estarán presentes en el ámbito puramente médico, sino que también en el proceso de seguimiento del cliente mediante la instalación de una base de datos accesible por todas las autoridades de la residencia en todo momento. Todo ello para conseguir los servicios más excelentes y la más alta calidad.

Tras el estudio económico de la empresa de los primeros cuatro años se ha llegado a las siguientes conclusiones: Para el desarrollo del proyecto se ha optado por una financiación propia gracias al capital aportado por cinco socios.

Se prevé que los dos primeros años de actividad se obtenga unos beneficios negativos, pero a medida que aumente el número de clientes se empezarán a obtener beneficios. Como se observa anteriormente a partir de 17 clientes comenzamos a obtener beneficios. Además la tendencia tanto el ROE como el ROA crece progresivamente obteniendo unas rentabilidades el 4º año de 12% y 17% respectivamente. Tras el análisis de viabilidad estudiado en este proyecto, se concluye que el proyecto es viable con probabilidad de gran éxito en el medio - largo plazo.

Conclusión personal

Como conclusión personal, la elección de un plan de negocio como el que se presenta ha servido al autor para comprender mejor el mundo empresarial, ámbito al que no se le ha dedicado tanto tiempo como al estrictamente académico. Por otro lado le ha permitido afianzar conocimientos complementarios a los aprendidos.

Por otro lado, ha aprendido el esfuerzo y el tiempo que supone la realización de un proyecto que se quiere llevar a cabo. Aunque no sea el caso a corto plazo, los procedimientos, procesos, estudios y demás actividades relacionadas se llevarían a cabo del mismo modo, dejando claro los pasos a seguir necesario para futuros proyectos.

Así mismo al asimilar información sobre el objeto del tema se ha dado cuenta de la realidad social que existe en la actualidad para el sector de la tercera edad. Tratándose ahora de un objetivo personal el querer mejorar en un futuro las circunstancias en las que se envuelve este sector.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Abellán García, Anotnio y Puyol Antolín, Rafael,[2006] Envejecimiento y dependencia, una mirada al panorama futuro de la población española. Editorial: Mondial Asistance. .
- Amat, Oriol, Análisis económico financiero, Editorial; Gestión 200, 20º edición.
- Dasi Coscollar, Angels; Dolz Dolz, Consuelo; Ferrer Ortega, Carmen; Iborra Juan, María. Fundamentos de dirección de empresas y conceptos y habilidades directivas. Editorial: Paraninfo
- Amat, Oriol, Contabilidad y finanzas para no financieros, Editorial Deusto, 2ª edición.

Referencias de internet

- Agencia EFE, [30/09/2010] Las plazas en residencias para personas mayores en España son pocas y caras. Diario 20 minutos, <http://www.20minutos.es/noticia/829861/0/residencias/plazas/estudio/>
- ARN (Análisis y Reflexión de la noticia) , [9/07/2012] El negocio de las residencias de ancianos se estanca con la crisis". <http://www.arndigital.com/articulo.php?idarticulo=2879>
- Ayuntamiento de Guadarrama, www.ayuntamientodeguadarrama.es, Fecha última consulta [12/12/2013].
- Fundación general CSIC,[15/11/2010], Informe sobre envejecimiento, Noviembre 2010, <http://www.fgcsic.es/files/adjuntos/InformeEnvejecimiento.pdf>.
- Inforesidencias, www.inforesidencias.com, Fecha última consulta [10/01/2014].
- Instituto Nacional de Estadística (INE), Datos estadísticos www.ine.es, Fecha última consulta [22/01/2014].
- Instituto Nacional de Estadística (INE), Proyección de la Población de España a Corto Plazo 2013–2023", [22/11/2013], <http://www.ine.es/prensa/np813.pdf>
- Ministerio de trabajo y asuntos sociales,[15/10/2004] Un modelo prospectivo para evaluar las residencias, Las personas mayores y las

residencias, Octubre 2004 http://www.imsero.es/imsero_01/documentación/publicaciones/coediciones/IM_038021.

- Ministerio de Sanidad y política social, CSIC.[31/07/2013] Estadísticas sobre residencias: distribución de centros y plazas residencias por provincias” <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-estadisticasresidencias2012.pdf>
- Rodríguez ,Pilar Presidenta de la Fundación Pilares para la autonomía [15/10/2011] ,Hacia un nuevo modelo de alojamientos, las residencias en las que queremos vivir, http://www.fundacionpilaresorg/docs/las_ressidencias_que_queremos.pdf
- Villanueva, Miguel Ángel, agencia de desarrollo económico Madrid Emprende, [12/2012] Manual para el desarrollo del plan de empresas, <http://madridemprende.com/index.php?q=manual-plan-de-empresa>.

10. ANEXOS

Anexo I: Mobiliario

En el anexo I se muestran desglosado todos los elementos del mobiliario de la residencia.

MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO						
	Producto	Cantidad	Referencia	Descripción	Precio (€/ud)	Precio total(€)
Cocina		1			36.000	36.000
Comedor	Mesas	5	M109	Mesa de madera de dimensiones 90x90 cm con 4 plazas. Empresa ARDELUD	155,2	776
	Sillas	24	M112	fabricada en madera de haya con el respaldo y el asiento tapizados con Ambla de diferentes colores. Su diseño cumple todos los requisitos para hacerla una silla perfecta para usuarios de la tercera edad.	112,3	2.695
Sala de Visitas	Mesas	5	M109	Mesa de madera de dimensiones 90x90 cm con 4 plazas. Empresa ARDELUD	155,2	776
	Sillas	20	M112	Fabricada en madera de haya con el respaldo y el asiento tapizados con Ambla de diferentes colores. Su diseño cumple todos los requisitos para hacerla una silla perfecta para usuarios de la tercera edad.	112,3	2.246
	Sillón 4 plazas	1	Nevada	Sillón de 4 plazas 254x100x90 cm. Color Gris. Empresa ventadesofas.com	580	580

	Sillón 2 plazas	2	KNISLING E	Estructura: Tablero de fibras, Tablero de partículas, Tablero de partículas grandes, Acero, Acero, Revestimiento epoxi/poliéster en polvo., Plástico de polipropileno.	209	418
				Cincha elástica para respaldo: 40% caucho, 60% polipropileno Material confort: Poliuretano 30 kg/m3, Poliuretano 35 kg/m3, Poliuretano 20 kg/m3, Poliuretano 20 kg/m3, 30% poliéster desmenuzado 70% fibras de poliéster, Guata de fibra hueca de poliéster, Material de fibras de polipropileno., Fibras huecas de poliéster Pata: Plástico de polipropileno.		
				Composición total: 100% poliéster. Empresa IKEA		
	Mesa centro	1	HEMMES	Madera maciza, dimensiones 118x75x46 cm. Ikea	119	119
	Televisor	1	50PFL380 7K	Televisión 55 pulgadas. Modelo Philips 50PFL3807K tecnología led. característica HD ready 1080p, Full-HD, 24p	889	889
Cafetería		1		Cafetería formada por un expositor, un plancha, barra y 4 sillas altas	10.200	10200

Recepción	Escritorio	1	WELCOM E	<p>SOBRES DE TRABAJO DEL MOSTRADOR: Tablero overline de 40 mm de espesor. Canteado con PVC de 2 mm a 4 caras. Acabado marfil.</p> <p>Patasy frontales, tablero Overline de 40 mm de espesor. Canteado con PVC de 2 mm a 4 caras. Acabado Marfil, encimeras: tablero Overline, de 30 mm de espesor. Canteado con PVC de 2 mm a 4 caras. Acabado Roble claro o Wengué herrajes y componentes: componentes en acero pintado con pintura epoxi o cromado. Uniones mediante escuadras, excéntricas y pernos expansivos. Niveladores metálicos. Pasacables de plástico inyectado, color 9006. Empresa OFIPRIX</p>	855	855
	Silla	1	BELLA	<p>Silla ergonómica de malla transpirable y asiento de espuma inyectada. Brazos regulables en altura y mecanismo basculante. Reposacabezas opcional. empresa OFIPRIX</p>	375	375
	Ordenador	1	Acer 3985	<p>Procesador: Intel® Core™ i7-3770 Prozessor (3,4 GHz). Tarjeta gráfica: NVIDIA GeForce GT 630. Disco duro: 1000 GB. Empresa</p>	819	819

				Alternate		
	monitor	1	Samsung S22A200B	Imagen visible: 54,6 cm. resolución: 1920x1080 píxeles. empresa Alternate	124,9	124,9
	Sofá 3 plazas	1	KIVIK	Medidas 227x95x83 cm. estructura del respaldo y del asiento: tablero de fibras, tablero de partículas resistente a la humedad, contrachapado, poliuretano 20 kg/m3, Material de fibras de polipropileno., Pino macizo estructura de reposabrazos: tablero de fibras, tablero de partículas resistente a la humedad, Contrachapado, Pino macizo, poliuretano 20 kg/m3, Guata de poliéster, Poliuretano 25 kg/m3 Cojín de asiento: Guata de fibra hueca de poliéster, Espuma visco elástica de poliuretano 50 kg/m³, Guata de poliéster, Poliuretano de gran elasticidad (espuma fría) 35 kg/m3 Cojín de respaldo: Contrachapado, Poliuretano de gran elasticidad (espuma fría) 25 kg/m3, Poliuretano 23 kg/m3, Poliuretano 20 kg/m3, Guata de poliéster Forro: Material de fibras de polipropileno.,	919	919

				<p>Material de fibras de polipropileno.</p> <p>Componentes principales: Flor de piel de vacuno, teñida en profundidad, con superficie natural y pigmentada.</p> <p>Piel: Costra de piel de vacuno, teñida en profundidad y con superficie rectificada y pigmentada.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

	Sofá 2 plazas	1	KLIPPAN	<p>Medidas 180*88*60. Estructura: Haya maciza, Pino macizo, Cartón, Contrachapado de abedul, Tablero de fibras, Tablero de partículas</p> <p>Pata: Acero, Revestimiento en polvo pigmentado</p> <p>Muell zig-zag: Acero, Acero, Revestimiento epoxi/poliéster en polvo.</p> <p>Asiento: Guata de poliéster, Poliuretano 30 kg/m3</p> <p>Respaldo: Guata de poliéster, Poliuretano 23 kg/m3</p> <p>Reposabrazos: Guata de poliéster, Poliuretano 25 kg/m3</p> <p>Tela: 44% algodón, 56% poliéster</p> <p>Revestimiento: 60% acrílico, 40% poliuretano</p>	259	259
Administración	Mesa administración	1	MANAGER	<p>SOBRES DE TRABAJO: Tablero OVERLINE de 40 mm de espesor. Canteado con PVC de 2 mm a 4 caras. Sobres de trabajo Tablero OVERLINE de 40 mm de espesor. Canteado con PVC de 2 mm a 4 caras. empresa OFIPRIX</p>	360	360
	Silla administradora	1	BELLA	<p>Silla ergonómica de malla transpirable y asiento de espuma inyectada. Brazos regulables en altura y mecanismo basculante. Reposacabezas opcional. empresa OFIPRIX</p>	375	375

	Silla	2	EVELYN	silla multifunción con brazos. empresa OFIPRIX	109	218
	Armario administración	2	CLASS	Los armarios CLASS están fabricados con chapa de madera natural y son el complemento perfecto para todas las mesas de dirección Gold (Boss, Kuorum y Elite). Pueden ser equipados, opcionalmente, con dos laterales embellecedores de 40 mm. a juego con el acabado de las puertas.	275	550
	Ordenador	1	Acer 3985	Procesador: Intel® Core™ i7-3770 Prozessor (3,4 GHz). Tarjeta gráfica: NVIDIA GeForce GT 630. Disco duro: 1000 GB. Empresa Alternate	819	819
	Monitor	1	Samsung S22A200B	Imagen visible: 54,6 cm. resolución: 1920x1080 píxeles. empresa Alternate	124,9	124,9

Habitación	Somier	43	804- ECOMATI C180-90	medidas 180x90.Somier eléctrico fabricado en acero reforzado de 5 planos y 4 articulaciones. Terminado en pintura epoxi de gran resistencia al impacto, corrosión y oxidación de secado al horno. Bastidor exterior en tubo acerado de 50x20 mm. y el interior de 30x20 mm. Doble articulación en cabezal para un apoyo total de espalda y zona cervical, aporta un grado elevado de adaptabilidad. 20 láminas en acabado papel aluminio suspendidas y flexibles curvadas en madera de haya natural de 38 mm., zona central y lumbar con doble lámina. Dispone de lámina mecanizada en cabeza y pie para una mejor sujeción al colchón.	428,34	18418,62
	Colchón	43	791- BASIC180- 90	Colchón visco elástico basic de 15 cm de grosor y 180 cm de largo	229,9	9885,7

	Armario	43	PAX	Medidas: Ancho: 100 cm, fondo 60 cm, Altura 236 cm. estructura armario: Componentes principales: Tablero de partículas, Lámina Dorso: Tablero de fibras 2 puertas y 4 cajones: Puerta/ Frente de cajón: Tablero de fibras, Pintura de poliéster Laterales de cajón/ Trasera de puerta: Tablero de partículas, Lámina Fondo de cajón: Tablero de fibras Extensor/ Bisagra: Acero Balda: Tablero de partículas, Lámina	317	13631
	Mesilla de noche	43	MALM	medida 40x48x55.Lateral de cajón/ Trasera de cajón: Tablero de partículas, Lámina Fondo de cajón: Tablero de fibras, Pintura acrílica Pared divisora/ Listón de apoyo, trasera: Tablero de partículas Trasera: Tablero de fibras Frente de cajón/ Hoja del lateral/ Listón: Tablero de partículas, lámina de abedul, Barniz acrílico incoloro Hoja superior: tablero de partículas, lámina de abedul, barniz acrílico incoloro, lámina de abedul	39,99	1719,57
	Lámpara de mesa	43	ALIEN	Lámpara cromo y pantalla beige. eMPRESA	18	774

				TODOLUZ		
	Silla	43	SIT 1342000	BUTACA GERIATRICO RESIDENCIA ERGONOMICA. madera maciza de haya, limpia de nudos. Su diseño ergonómico, hace de este producto que sea recomendado para este tipo de establecimientos. El respaldo se compone de tablero ergonómico contrachapado, el asiento de tableros de partículas, tapizados con tela vinílica.	278,1	11958,3
Puesto de enfermería	Escritorio	3	CUBIC	SOBRES DE TRABAJO: realizados en Tablero OVERLINE de 40 mm de espesor. patas: de acero acabado cromado y aluminio. pasacables central cromado acabados: marfil y wengue	449	1347
	Silla	3	BELLA	Silla ergonómica de malla transpirable y asiento de espuma inyectada. Brazos regulables en altura y mecanismo basculante. Reposacabezas opcional. empresa OFIPRIX	375	1125
Gimnasio		1			13000	13000
Sala de lectura	Estantería	3	Tres	Este mueble está formado por tres módulos de 2130 mm de alto, 424 mm de ancho y 240 mm de fondo. El color	324,05	972,15

				cerezo,		
	Mesa	2	M109	Mesa de madera de dimensiones 90x90 cm con 4 plazas. Empresa ARDELUD	155,2	310,4
	Silla	8	M112	fabricada en madera de haya con el respaldo y el asiento tapizados con Ambla de diferentes colores. Su diseño cumple todos los requisitos para hacerla una silla perfecta para usuarios de la tercera edad.	112,3	898
	Lámpara pie	1	ATHENEA	Lámpara de pie extensible en estructura de acero, acabado cromo y negro con pantalla textil orientable en negro. Base de mármol rectangular en color negro	99,8	99,8
	Lámpara de mesa	2	PIRÁMIDE	Sobremesa modelo PIRAMIDE. Transparente con pantalla blanca. 4 Leds incluidos,	49,8	99,6
	Mesa auxiliar	1	Zenit	Mesa de centro de madera maciza. Tiene una longitud de 1150 mm. una anchura de 495 mm. y un alto de 400 mm. Empresa Indubrik	151,25	151,25
	Sillón individual	4	Natalia	butaca fija 67x83x76.Estrctura en madera de pino y tablero de partículas. Asiento desfundable.	100	400

Sala polivalente	Mesa	3	M109	Mesa de madera de dimensiones 90x90 cm con 4 plazas. Empresa ARDELUD	155,2	465,6
	Silla	12	M112	fabricada en madera de haya con el respaldo y el asiento tapizados con Ambla de diferentes colores. Su diseño cumple todos los requisitos para hacerla una silla perfecta para usuarios de la tercera edad.	112,3	1.348
	Mesa auxiliar	1	Zenit	Mesa de centro de madera maciza. Tiene una longitud de 1150 mm. una anchura de 495 mm. y un alto de 400 mm. Empresa Indubrik	151,25	151,25
	Sillón individual	2	Natalia	butaca fija 67x83x76. Estrutura en madera de pino y tablero de partículas. Asiento desfundable	100	200

	Sofá 3 plazas	1	KIVIK	<p>Medidas 227x95x83 cm, estructura del respaldo y del asiento: Tablero de fibras, Tablero de partículas resistente a la humedad, Contrachapado, Poliuretano 20 kg/m3, Material de fibras de polipropileno., Pino macizo</p> <p>Estructura de reposabrazos: Tablero de fibras, Tablero de partículas resistente a la humedad, Contrachapado, Pino macizo, Poliuretano 20 kg/m3, Guata de poliéster, Poliuretano 25 kg/m3</p> <p>Cojín de asiento: Guata de fibra hueca de poliéster, Espuma visco elástica de poliuretano 50 kg/m³, Guata de poliéster, Poliuretano de gran elasticidad (espuma fría) 35 kg/m3</p> <p>Cojín de respaldo: Contrachapado, Poliuretano de gran elasticidad (espuma fría) 25 kg/m3, Poliuretano 23 kg/m3, Poliuretano 20 kg/m3, Guata de poliéster</p> <p>Forro: Material de fibras de polipropileno., Material de fibras de polipropileno.</p> <p>Componentes principales: Flor de piel de vacuno, teñida en profundidad, con superficie natural y pigmentada.</p> <p>Piel: Costra de piel de vacuno, teñida en profundidad y con</p>	919	919
--	---------------	---	-------	--	-----	-----

				superficie rectificada y pigmentada.		
	Estantería	1	Tres	Este mueble está formado por tres módulos de 2130 mm de alto, 424 mm de ancho y 240 mm de fondo. el color de este mueble es el cerezo,	324,05	324,05
	Lámpara pie	1	ATHENEA	Lámpara de pie extensible en estructura de acero, acabado cromo y negro con pantalla textil orientable en negro. Base de mármol rectangular en color negro	99,8	99,8

	Televisor	1	LG 60PM670S	Resolución: 1920x1080 píxeles.60 pulgadas. resolución de la pantalla 1920 x 1080 píxeles.HD Ready 1080p.Empresa Alternate	1229	1229
	Equipo de sonido	1	Samsung HW-E551	Potencia nom.: 310 vatios. tipo: 2.1Empresa Alternate	304	304
	Repruductor Blu-Ray	1	Samsung BD-E5300	Códecs de vídeo: DivX, MPEG-2 (DVD Video), MPEG-4, WMV, DivX HD.Empresa Alternate	71,9	71,9
Cuarto enfermera	Somier	1	Lama	Medidas 180x90."astidor: tubo de acero en perfil 40x30. Reforzado con barra central en las medidas de 105 a 150 centímetros. Lamas de haya vaporizada, con sujeción al bastidor mediante tacos de polietileno de alta resistencia. Lamas anchas de 100 mm de madera de haya. Pintura texturaza epoxi, secado al horno. "	79,2	79,2

	Colchón	1	delfos	Medidaa:180x90Núcleo:Formado por carcasa de muelle bicónico sistema Bonell. carcasa de 18 cm de altura con 2,4mm de grosor del alambre que forma el muelle. acolchado superior e inferior con poliuretano flexible sin CFC de alta densidad, que proporciona una acogida más suave. Tejido exterior de algodón natural de alta calidad, producto cultivado orgánicamente que protege el medio ambiente.	129,6	129,6
	Escritorio	1	CUBIC	Sobres de trabajo: realizados en Tablero OVERLINE de 40 mm de espesor. patas: de acero acabado cromado y aluminio. Pasacables central cromado acabados Marfil y wengue	449	449
	Sillón individual	1	Natalia	butaca fija 67x83x76.Estrutura en madera de pino y tablero de partículas. Asiento desfundable	100	100

	Armario	2	PAX	Medidas: Ancho: 100 cm, fondo 60 cm, Altura 236 cm. estructura armario: Componentes principales: Tablero de partículas, Lámina Dorso: Tablero de fibras 2 puertas y 4 cajones: Puerta/ Frente de cajón: Tablero de fibras, Pintura de poliéster Laterales de cajón/ Trasera de puerta: Tablero de partículas, Lámina Fondo de cajón: Tablero de fibras Extensor/ Bisagra: Acero Balda: Tablero de partículas, Lámina	317	634
Capilla	Banco	2	estándar	banco de madera para 4 personas	112	224
	Imagen	1	San Miguel Arcángel	Imagen de San Miguel Arcángel en pasta de madera de 50 cm. Palomeque	650	650
	Atril	1	Atril Madera	Atril de Madera de dimensiones 130 cm x 30 cm.	125	125
	Peana	1	Peana Ángeles	Peana de madera sujeta por ángeles en marfilina de dimensiones 13cm x 15cm x 8cm (Alto x Ancho x Fondo).	49	49
	Capilla	1	Mader estándar	Capilla de madera con cristal para una imagen de un máximo de 36cm de dimensiones 45cm x 74cm (Ancho x Alto).	140	140
Almacenes	Estanterías	4	AR2-400	Dimensiones:2.000x2.000x300	162	648

Sala de consulta médica	Camilla	1	C3790M24-TPR	Altura regulable: 47 - 86 cm. regulación de altura mediante pedal hidráulico. Carenado frontal con patas redondeadas fabricadas en polipropileno de alta resistencia. Carenado frontal con patas redondeadas fabricadas en polipropileno de alta resistencia. Carenado lateral protector. La estructura está fabricada en tubo de acero y recubierta de pintura polvo epoxi, cocida en horno a 250°C Peso del artículo: 80 Kg. aprox.	1790,58	1790,58
	Armario	2	PAX	Medidas: Ancho: 100 cm, fondo 60 cm, Altura 236 cm. estructura armario: Componentes principales: Tablero de partículas, Lámina Dorso: Tablero de fibras 2 puertas y 4 cajones: Puerta/ Frente de cajón: Tablero de fibras, Pintura de poliéster Laterales de cajón/ Trasera de puerta: Tablero de partículas, Lámina Fondo de cajón: Tablero de fibras Extensor/ Bisagra: Acero Balda: Tablero de partículas, Lámina	317	634

	Ordenador	1	Acer 3985	Procesador: Intel® Core™ i7-3770 Prozessor (3,4 GHz).Tarjeta gráfica: NVIDIA GeForce GT 630.Disco duro: 1000 GB. Empresa Alternate	819	819
	Monitor	1	Samsung S22A200B	Imagen visible: 54,6 cm. resolución: 1920x1080 píxeles. empresa Alternate	124,9	124,9
	Silla	1	BELLA	Silla ergonomica de malla transpirable y asiento de espuma inyectada. Brazos regulables en altura y mecanismo basculante. Reposacabezas opcional. empresa OFIPRIX	375	375
	Vitrina	1	482-6034.I	Ancho: 60 cm. profundo: 30 cm. alto: 140 cm. vitrina de pie con 2 puertas superiores de cristal templado y la parte inferior con armario de 2 puertas metálicas.	650,05	650,05
Lencería	Almohada	45	Aloe-soja	Almohada 70x35.almohada visco elástica produce una máxima adaptabilidad y ergonomía en el cuello, liberando así, presiones a la hora del descanso.	24,5	1102,5
	Funda almohada	90	1801	FUNDA DE ALMOHADA BLANCA 0'45 X 0'90 ALGODÓN 100%	4,72	424,8
	Funda colchón	90	1702	SÁBANA BAJERA 270 X 160 CMS BLANCA ALGODÓN 100%		

	Colcha	90	1751	COLCHA BLANCA DE ALGODÓN 100% 250 X 160 CM	15,13	1361,7
	Sabanas	90	1701	Sábana encimera 270 x 160 Cms blanca Algodón 100%	11,86	1067,4
	Cubre mantel	15	Spectra Liso	Liso son 100% poliéster de 200g/m². Color ocre 51x51	5,47	82,05
	Servilletas	100	Spectra Liso	Liso son 100% poliéster de 200g/m². Color Ocre., 114x114	1,46	146
	Toalla Baño	90	1602	Poliéster/Algodón), color pálido.	4,96	446,4
	toalla lavabo	90	1601	Dimensiones 125*125.	3,33	299,7
Vajilla	Plato llano	100		Plato llano de 23 cm, material policarbonato	3	300
	Plato hondo	100		Plato hondo de policarbonato	2,5	250
	Vasos	100		VASO POLICARBONATO, de 250cc	0,85	85
	Cubertería	100	Kelso	cubertería Kelso 18/0 (cuchillo y tenedor de mesa; cucharilla de postre)	1,7	170
					Total	121.468€

Tabla 22: Mobiliario y equipamiento

Fuente: Elaboración propia

Anexo II: Salarios: Se muestra el número de personal por años y los salarios de cada mes de los 4 primeros años de actividad.

2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Director	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Recepcionista	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Médico	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Fisioterapeuta	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Enfermera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gobernanta	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gerocultores	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Cocinero	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Pinche de cocina	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Mantenimiento	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Total	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	25.600	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	25.600

Tabla 23: Salarios mensuales del personal del año 2016

Fuente: Elaboración propia

	2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Director	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Recepcionista	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Médico	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Fisioterapeuta	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Enfermera	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Gobernanta	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gerocultores	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Cocinero	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Pinche de cocina	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Mantenimiento	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Total	17.850	17.850	17.850	17.850	17.850	35.700	17.850	17.850	17.850	17.850	17.850	35.700

Tabla 24: Salarios mensuales del personal del año 2017

Fuente: Elaboración propia

	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Director	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Recepcionista	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Médico	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Fisioterapeuta	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Enfermera	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Gobernanta	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gerocultores	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Cocinero	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Pinche de cocina	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Mantenimiento	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Total	23.250	23.250	23.250	23.250	23.250	46.500	23.250	23.250	23.250	23.250	23.250	46.500

Tabla 25: Salarios mensuales del personal del año 2018

Fuente: Elaboración propia

2019												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Director	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Recepcionista	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Médico	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Fisioterapeuta	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Enfermera	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Gobernanta	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gerocultores	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Cocinero	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Pinche de cocina	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Mantenimiento	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Total	23.250	23.250	23.250	23.250	23.250	46.500	23.250	23.250	23.250	23.250	23.250	46.500

Tabla 26: Salarios mensuales del personal del año 2019

Fuente: Elaboración propia

Anexo III: Alimentación

Las tablas siguientes recogen el gasto de alimentación estimado durante los tres primeros años. Al ser un coste variable calcularemos el coste como número de personas * precio menú diario * número de días. Se recoge la información de los 4 primeros años.

2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	4	6	8	9	9	10	10	10	10	10	10	11
Servicio sin ayuda asistida	0	1	1	2	6	6	6	6	6	6	7	7
Ocupación (nº personas)	4	7	9	11	15	16	16	16	16	16	17	18
Total	744	1.176	1.674	1.980	2.790	2.880	2.976	2.976	2.880	2.976	3.060	3.348

Tabla 27: Coste de alimentación mensual en 2016

Fuente: Elaboración propia

2017												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	11	12	12	14	15	16	17	18	18	19	20	21
Servicio sin ayuda asistida	7	7	7	9	9	9	9	9	10	10	10	10
Ocupación (nº personas)	18	19	19	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Total	3.348	3.192	3.534	4.140	4.464	4.500	4.836	5.022	5.040	5.394	5.400	5.766

Tabla 28: Coste de alimentación mensual en 2017

Fuente: Elaboración propia

2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	21	21	22	24	25	25	27	27	28	29	29	29
Servicio sin ayuda asistida	8	8	9	10	10	11	11	11	11	12	12	12
Ocupación (nº personas)	29	29	31	34	35	36	38	38	39	41	41	41
Total	5.394	4.872	5.766	6.120	6.510	6.480	7.068	7.068	7.020	7.626	7.380	7.626

Tabla 29: Coste de alimentación mensual en 2018

Fuente: Elaboración propia

2019

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Servicio sin ayuda asistida	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Ocupación (nº personas)	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Total	7.626	6.888	7.626	7.380	7.626	7.380	7.626	7.626	7.380	7.626	7.380	7.626

Tabla 30: Coste de alimentación mensual en 2019

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV: Material de curas

Para el cálculo del material empleado para curas se ha calculado en proporción al número de residentes. Por lo tanto este es un coste variable.

2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	4	6	8	9	9	10	10	10	10	10	10	11
Servicio sin ayuda asistida	0	1	1	2	6	6	6	6	6	6	7	7
Ocupación (nº personas)	4	7	9	11	15	16	16	16	16	16	17	18
Total	60	105	135	165	225	240	240	240	240	240	255	270

Tabla 31: Coste de Material de cura mensual en 2016

Fuente: Elaboración propia

2017												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	11	12	12	14	15	16	17	18	18	19	20	21
Servicio sin ayuda asistida	7	7	7	9	9	9	9	9	10	10	10	10
Ocupación (nº personas)	18	19	19	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Total	270	285	285	345	360	375	390	405	420	435	450	465

Tabla 32: Coste de Material de cura mensual en 2017

Fuente: Elaboración propia

2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	21	21	22	24	25	25	27	27	28	29	29	29
Servicio sin ayuda asistida	8	8	9	10	10	11	11	11	11	12	12	12
Ocupación (nº personas)	29	29	31	34	35	36	38	38	39	41	41	41
Total	435	435	465	510	525	540	570	570	585	615	615	615

Tabla 33: Coste de Material de cura mensual en 2018

Fuente: Elaboración propia

2019

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Servicio sin ayuda asistida	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Ocupación (nº personas)	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Total	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615

Tabla 34: Coste de Material de cura mensual en 2019

Fuente: Elaboración propia

Anexo V: Gastos

Las tablas que se presentan a continuación muestran los demás gastos por año..

2016												
TIPO GASTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Luz	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Agua	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
Gas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Internet y teléfono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Servicio de limpieza y lavandería	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Promoción y publicidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	300
Impuesto de actividad	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Honorario administrador	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Total	4.448	4.448	4.448	4.448	4.448	4.448	4.448	4.448	4.448	4.448	4.448	4.698

Tabla 35: Gastos por meses en 2016

Fuente: Elaboración propia

2017												
TIPO GASTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Luz	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155
Agua	281	281	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286
Gas	780	780	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765
Internet y teléfono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Servicio de limpieza y lavandería	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Promoción y publicidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	300
Impuesto de actividad	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Honorario administrador	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	4.538	4.538	4.529	4.529	4.529	4.529	4.529	4.529	4.529	4.529	4.529	4.779

Tabla 36: Gastos por meses en 2017

Fuente: Elaboración propia

2018												
TIPO GASTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Luz	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213	1.213
Agua	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286
Gas	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Internet y teléfono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Servicio de limpieza y lavandería	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Promoción y publicidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	300
Impuesto de actividad	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Honorario administrador	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
	4.633	4.633	4.633	4.633	4.633	4.633	4.633	4.633	4.633	4.633	4.633	4.883

Tabla 37: Gastos por meses en 2018

Fuente: Elaboración propia

2019

TIPO GASTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Luz	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273	1.273
Agua	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292
Gas	844	844	844	844	844	844	844	844	844	844	844	844
Internet y teléfono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Servicio de limpieza y lavandería	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Material de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Promoción y publicidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	300
Impuesto de actividad	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Honorario administrador	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Total	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731	4.731	4.981

Tabla 38: Gastos por meses en 2019

Fuente: Elaboración propia

Anexo VI: Ocupación

2016												
Ocupación prevista (nº personas)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	4	6	8	9	9	10	10	10	10	10	10	11
Habitación simple sin lavandería	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Habitación compartida sin lavandería	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
Habitación simple con lavandería	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Habitación compartida con lavandería	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Servicio sin ayuda asistida	0	1	1	2	6	6	6	6	6	6	7	7
Habitación simple sin lavandería	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Habitación compartida sin lavandería	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2
Habitación simple con lavandería	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Habitación compartida con lavandería	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	4	7	9	11	15	16	16	16	16	16	17	18

Tabla 39: Ocupación estimada en 2016

Fuente: Elaboración propia

2017

Ocupación (nº personas)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	11	12	12	14	15	16	17	18	18	19	20	21
Habitación simple sin lavandería	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Habitación compartida sin lavandería	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	6	6
Habitación simple con lavandería	2	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5
Habitación compartida con lavandería	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	5
Servicio sin ayuda asistida	7	7	7	9	9	9	9	9	10	10	10	10
Habitación simple sin lavandería	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Habitación compartida sin lavandería	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Habitación simple con lavandería	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Habitación compartida con lavandería	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	18	19	19	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Tabla 40: Ocupación estimada en 2017

Fuente: Elaboración propia

2018

Ocupación (nº personas)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	21	21	22	24	25	25	27	27	28	29	29	29
Habitación simple sin lavandería	5	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7
Habitación compartida sin lavandería	6	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8	8
Habitación simple con lavandería	5	5	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7
Habitación compartida con lavandería	5	5	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7
Servicio sin ayuda asistida	8	8	9	10	10	11	11	11	11	12	12	12
Habitación simple sin lavandería	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Habitación compartida sin lavandería	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
Habitación simple con lavandería	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Habitación compartida con lavandería	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	29	29	31	34	35	36	38	38	39	41	41	41

Tabla 41: Ocupación estimada en 2018

Fuente: Elaboración propia

2019

Ocupación (nº personas)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio con ayuda asistida	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Habitación simple sin lavandería	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Habitación compartida sin lavandería	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Habitación simple con lavandería	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Habitación compartida con lavandería	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Servicio sin ayuda asistida	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Habitación simple sin lavandería	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Habitación compartida sin lavandería	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Habitación simple con lavandería	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Habitación compartida con lavandería	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

Tabla 42: Ocupación estimada en 2019

Fuente: Elaboración propia

Anexo VII: Ingresos

2016

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Ingresos(€/mes)	6.650	10.750	13.900	16.750	19.800	21.200	21.200	21.200	21.200	21.200	22.300	23.500	219.650

2017

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Ingresos(€/mes)	23.500	25.450	25.450	29.600	31.350	32.750	34.700	36.100	37.200	39.150	40.350	41.750	397.350

2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Ingresos(€/mes)	39.850	39.850	42.250	46.400	47.600	48.700	52.050	52.050	53.800	55.650	55.650	55.650	589.500

2019

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Ingresos(€/mes)	55.650	55.650	55.650	55.650	55.650	55.650	55.650	55.650	55.650	55.650	55.650	55.650	667.800

Tabla 43: Ingresos mensuales durante los 4 primeros años de actividad

Fuente: Elaboración propia

Anexo VIII: Cuenta de resultados

Tabla 44: Cuenta de resultados desglosada por meses en 2016, Fuente: Elaboración propia

	2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos	6.650,0	10.750,0	13.900,0	16.750,0	19.800,0	21.200,0	21.200,0	21.200,0	21.200,0	21.200,0	22.300,0	23.500,0	219.650,0
Gastos	-18.051,5	-18.096,5	-18.126,5	-18.156,5	-18.216,5	-31.031,5	-18.231,5	-18.231,5	-18.231,5	-18.231,5	-18.246,5	-31.311,5	-244.163,0
Salarios	12.800,0	12.800,0	12.800,0	12.800,0	12.800,0	25.600,0	12.800,0	12.800,0	12.800,0	12.800,0	12.800,0	25.600,0	179.200,0
Luz	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	13.200,0
Agua	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	275,0	3.300,0
Gas	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	9.000,0
Internet y teléfono	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Servicio de limpieza y lavandería	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	21.600,0
Material de oficina	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Promoción y publicidad	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	300,0	850,0
Impuesto de actividad	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	1.110,0
Honorario administrador	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	2.160,0
Material de curas	60,0	105,0	135,0	165,0	225,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	255,0	270,0	2.415,0
Alimentación	744,0	744,0	744,0	744,0	744,0	744,0	744,0	744,0	744,0	744,0	744,0	744,0	8.928,0
BAIIA	-11.401,5	-7.346,5	-4.226,5	-1.406,5	1.583,5	-9.831,5	2.968,5	2.968,5	2.968,5	2.968,5	4.053,5	-7.811,5	-24.513,0
Amortizaciones	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-25.622,3
BAII	-13.536,7	-9.481,7	-6.361,7	-3.541,7	-551,7	-11.966,7	833,3	833,3	833,3	833,3	1.918,3	-9.946,7	-50.135,3
Costes financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BAI	-13.536,7	-9.481,7	-6.361,7	-3.541,7	-551,7	-11.966,7	833,3	833,3	833,3	833,3	1.918,3	-9.946,7	-50.135,3
Impuesto sobre sociedades	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Beneficio neto	-13.536,7	-9.481,7	-6.361,7	-3.541,7	-551,7	-11.966,7	833,3	833,3	833,3	833,3	1.918,3	-9.946,7	-50.135,3

Universidad Carlos III de Madrid

2017

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos	23.500,0	25.450,0	25.450,0	29.600,0	31.350,0	32.750,0	34.700,0	36.100,0	37.200,0	39.150,0	40.350,0	41.750,0	397.350,0
Gastos	-26.505,5	-26.364,5	-26.676,5	-27.342,5	-27.681,5	-45.582,5	-28.083,5	-28.284,5	-28.317,5	-28.686,5	-28.707,5	-47.188,5	-369.421,0
Salarios	17.850,0	17.850,0	17.850,0	17.850,0	17.850,0	35.700,0	17.850,0	17.850,0	17.850,0	17.850,0	17.850,0	35.700,0	249.900,0
Luz	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	1.155,0	13.860,0
Agua	780,0	780,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	9.210,0
Gas	780,0	780,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	765,0	9.210,0
Internet y teléfono	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Servicio de limpieza y lavandería	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	21.600,0
Material de oficina	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Promoción y publicidad	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	300,0	850,0
Impuesto de actividad	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	1.110,0
Honorario administrador	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	2.160,0
Material de curas	270,0	285,0	285,0	345,0	360,0	375,0	390,0	405,0	420,0	435,0	450,0	465,0	4.485,0
Alimentación	3.348,0	3.192,0	3.534,0	4.140,0	4.464,0	4.500,0	4.836,0	5.022,0	5.040,0	5.394,0	5.400,0	5.766,0	54.636,0
BAIIA	-3.005,5	-914,5	-1.226,5	2.257,5	3.668,5	-12.832,5	6.616,5	7.815,5	8.882,5	10.463,5	11.642,5	-5.438,5	27.929,0
Amortizaciones	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-25.622,3
BAII	-5.140,7	-3.049,7	-3.361,7	122,3	1.533,3	-14.967,7	4.481,3	5.680,3	6.747,3	8.328,3	9.507,3	-7.573,7	2.306,7
Costes financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BAI	-5.140,7	-3.049,7	-3.361,7	122,3	1.533,3	-14.967,7	4.481,3	5.680,3	6.747,3	8.328,3	9.507,3	-7.573,7	2.306,7
Impuesto sobre sociedades				-42,8	-536,7		-1.568,5	-1.988,1	-2.361,6	-2.914,9	-3.327,6		-12.740,0
Beneficio neto	-5.140,7	-3.049,7	-3.361,7	79,5	996,6	-14.967,7	2.912,8	3.692,2	4.385,7	5.413,4	6.179,7	-7.573,7	-10.433,4

Tabla 45: Cuenta de resultados desglosada por meses en 2017, Fuente: Elaboración propia

Universidad Carlos III de Madrid

2018

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos	39.850,0	39.850,0	42.250,0	46.400,0	47.600,0	48.700,0	52.050,0	52.050,0	53.800,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	589.500,0
Gastos	-33.711,6	-33.189,6	-34.113,6	-34.512,6	-34.917,6	-58.152,6	-35.520,6	-35.520,6	-35.487,6	-36.123,6	-35.877,6	-59.623,6	-466.750,7
Salarios	23.250,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	46.500,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	46.500,0	325.500,0
Luz	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	1.212,8	14.553,0
Agua	286,1	286,1	286,1	286,1	286,1	286,1	286,1	286,1	286,1	286,1	286,1	286,1	3.433,3
Gas	811,2	811,2	811,2	811,2	811,2	811,2	811,2	811,2	811,2	811,2	811,2	811,2	9.734,4
Internet y teléfono	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Servicio de limpieza y lavandería	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	21.600,0
Material de oficina	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Promoción y publicidad	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	300,0	850,0
Impuesto de actividad	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	1.110,0
Honorario administrador	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	2.160,0
Material de curas	435,0	435,0	465,0	510,0	525,0	540,0	570,0	570,0	585,0	615,0	615,0	615,0	6.480,0
Alimentación	5.394,0	4.872,0	5.766,0	6.120,0	6.510,0	6.480,0	7.068,0	7.068,0	7.020,0	7.626,0	7.380,0	7.626,0	78.930,0
BAIIA	6.138,4	6.660,4	8.136,4	11.887,4	12.682,4	-9.452,6	16.529,4	16.529,4	18.312,4	19.526,4	19.772,4	-3.973,6	122.749,3
Amortizaciones	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-25.622,3
BAII	4.003,2	4.525,2	6.001,2	9.752,2	10.547,2	-11.587,8	14.394,2	14.394,2	16.177,2	17.391,2	17.637,2	-6.108,8	97.126,9
Costes financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BAI	4.003,2	4.525,2	6.001,2	9.752,2	10.547,2	-11.587,8	14.394,2	14.394,2	16.177,2	17.391,2	17.637,2	-6.108,8	97.126,9
Impuesto sobre sociedades	-1.401,1	-1.583,8	-2.100,4	-3.413,3	-3.691,5		-5.038,0	-5.038,0	-5.662,0	-6.086,9	-6.173,0		-40.188,2
Beneficio neto	2.602,1	2.941,4	3.900,8	6.339,0	6.855,7	-11.587,8	9.356,3	9.356,3	10.515,2	11.304,3	11.464,2	-6.108,8	56.938,7

Tabla 46: Cuenta de resultados desglosada por meses en 2018, Fuente: Elaboración propia

Universidad Carlos III de Madrid

2019

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	55.650,0	667.800,0
Gastos	-36.222,4	-35.484,4	-36.222,4	-35.976,4	-36.222,4	-59.226,4	-36.222,4	-36.222,4	-35.976,4	-36.222,4	-35.976,4	-59.722,4	-479.696,4
Salarios	23.250,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	46.500,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	23.250,0	46.500,0	325.500,0
Luz	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	1.273,4	15.280,7
Agua	291,8	291,8	291,8	291,8	291,8	291,8	291,8	291,8	291,8	291,8	291,8	291,8	3.502,0
Gas	843,6	843,6	843,6	843,6	843,6	843,6	843,6	843,6	843,6	843,6	843,6	843,6	10.123,8
Internet y teléfono	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Servicio de limpieza y lavandería	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	1.800,0	21.600,0
Material de oficina	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1.200,0
Promoción y publicidad	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	300,0	850,0
Impuesto de actividad	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	1.110,0
Honorario administrador	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	180,0	2.160,0
Material de curas	615,0	615,0	615,0	615,0	615,0	615,0	615,0	615,0	615,0	615,0	615,0	615,0	7.380,0
Alimentación	7.626,0	6.888,0	7.626,0	7.380,0	7.626,0	7.380,0	7.626,0	7.626,0	7.380,0	7.626,0	7.380,0	7.626,0	89.790,0
BAIIA	19.427,6	20.165,6	19.427,6	19.673,6	19.427,6	-3.576,4	19.427,6	19.427,6	19.673,6	19.427,6	19.673,6	-4.072,4	188.103,6
Amortizaciones	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-2.135,2	-25.622,3
BAII	17.292,4	18.030,4	17.292,4	17.538,4	17.292,4	-5.711,6	17.292,4	17.292,4	17.538,4	17.292,4	17.538,4	-6.207,6	162.481,3
Costes financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BAI	17.292,4	18.030,4	17.292,4	17.538,4	17.292,4	-5.711,6	17.292,4	17.292,4	17.538,4	17.292,4	17.538,4	-6.207,6	162.481,3
Impuesto sobre sociedades	-6.052,4	-6.310,7	-6.052,4	-6.138,5	-6.052,4		-6.052,4	-6.052,4	-6.138,5	-6.052,4	-6.138,5		-61.040,1
Beneficio neto	11.240,1	11.719,8	11.240,1	11.400,0	11.240,1	-5.711,6	11.240,1	11.240,1	11.400,0	11.240,1	11.400,0	-6.207,6	101.441,1

Tabla 47: Cuenta de resultados desglosada por meses en 2019, Fuente: Elaboración propia

Anexo IX: Ratios económicos

2016

ROE	Beneficio neto	Capital
-5,90%	-50.135,3	850.000,0
ROA	BAIL	total activo
-6,27%	-50.135,3	799.864,7

Tabla 48: Ratios económicos año 2016, Fuente: Elaboración propia

2017

ROE	Beneficio neto	Capital
-1,23%	-10.433,4	850.000,0
ROA	BAIL	total activo
0,29%	2.306,7	789.431,3

Tabla 49: Ratios económicos año 2017 Fuente: Elaboración propia

2018

ROE	Beneficio neto	Capital
6,70%	56.938,7	850.000,0
ROA	BAIL	total activo
11,48%	97.126,9	846.370,0

Tabla 50: Ratios económicos año 2018, Fuente: Elaboración propia

2019

ROE	Beneficio neto	Capital
11,93%	101.441,1	850.000,0
ROA	BAIL	total activo
17,14%	162.481,3	947.811,1

Tabla 51: Ratios económicos año 2019, Fuente: Elaboración propia

Anexo X: Formación legal

En este apartado se estudiará qué tipo de sociedad legal se va a crear para la creación empresarial. En función de la elección de un tipo u otro repercutirá en la responsabilidad de los socios.

Lo primero clarificar que no se trata de una sociedad sin ánimo de lucro. La función empresarial de la empresa será una sociedad con ánimo de lucro y privada.

Se va analizar diferentes tipos de sociedades mercantiles para ver cuales de estas encajan mejor en este sector. Se descartan las sociedades formados por personas físicas (Empresario individual, Comunidad de bienes, Sociedad civil).

Sociedad Colectiva: Sociedad de carácter personal en la que todos los socios, se comprometen a participar, en la proporción que se designe, de los mismo derechos y obligaciones, respondiendo subsidiaria de las deudas sociales. Dos tipos de socios, socio capitalista encargados de gestionar la sociedad, aportan capital y trabajo y el socio industrial que aportan trabajo personal y no participan en la gestión que se establezca lo contrario. Ambos socios participan en las ganancias y en las pérdidas de la sociedad. No existe un mínimo legal de capital.

Sociedad Comanditaria simple: Carácter personalista con socios colectivos que aportan capital y trabajo y responden subsidiaria de las deudas sociales y socios comanditarios que solamente aportan capital y cuya responsabilidad estará limitada a su aportación. No existe un mínimo legal de capital.

Sociedad de Responsabilidad limitada: Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en **participaciones sociales**, individuales y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. El capital mínimo es de 3000 €.

Sociedad Anónima: Carácter mercantil en la que el capital social, dividido en **acciones**, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales. El capital social constituido de las aportaciones de los socios, no podrán ser inferior a 60.00€.

Sociedad Comanditaria por acciones: Igual que las dos anteriores tiene carácter mercantil cuyo capital social está dividido en acciones, que será aportado por los socios, uno de los cuales, al menos se encargará de la administración de la sociedad y responderá personalmente de las deudas sociales como socio colectivo, mientras que los socios comanditarios no tendrán esa responsabilidad. El capital mínimo es de 60.000€. A diferencia de las demás el cese en la administración pone fin a la responsabilidad ilimitada del socio.

Las sociedades que se van a comentar a continuación son sociedades especiales.

Sociedad Laboral: Sociedad anónima o responsabilidad limitada en la que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que restan en ellas servicios retribuidos en forma personal y directo, cuya relación laboral es por tiempo indefinido. En capital mínimo dependerá de si anónima o limitada.

Sociedad cooperativa: Sociedad formada por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntad, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas.

No se va entrar en profundizar en el tipo de *sociedad capital riesgo* o de *inversión mobiliaria* ya que el objetivo de estas sociedades son muy diferentes al sector servicio-asistencial.

Analizadas las sociedades, el tipo de sociedad que mejor encaja en este proyecto es la **sociedad anónima**.

Anexo XI: Menú

MENÚ BASAL							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
desayuno	Descafeinado con leche/infusión, zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, zumo y bollería
medio día	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina
comida	Patatas con carne o Sopa castellana. Atún con tomate o pechuga empanada. fruta o lácteo	Garbanzos estofados o salteado mediterráneo Lomo empanado o varitas de pescado. Fruta o lácteo	Macarrones al gusto o judías verdes. calamares romana o cinta de lomo a la plancha natillas	Sopa de cocido o coliflor rehogada. Cocido completo o san marino con ensalada. Frutas o Yogurt	Paella o consomé. croquetas de bacalao o pescadilla a la romana. fruta o lácteo	Pisto o brócoli. jamoncitos de pollo en salsa de limón o pescado plancha. Fruta y lácteo	Judías verdes salteadas o crema de verduras. Ragout a la jardinera o calamares romana. postre casero
merienda	Café/descafeinado con leche o zumo y bollería	Café/descafeinado con leche o zumo y bollería	Café/descafeinado con leche o zumo y bollería	Café/descafeinado con leche o zumo y bollería	Café/descafeinado con leche o zumo y bollería	Café/descafeinado con leche o zumo y bollería	Café/descafeinado con leche o zumo y bollería
cena	Sopa de ave o menestra de verduras. tortilla de patata o empanadillas fruta o yogurt	Crema de zanahoria o brócoli a la inglesa. pechuga de pollo al limón o pavo con queso. fruta o yogurt	Espinacas al huevo o sopa de castellano. pescado con salsa de mejillones o queso de burgos con membrillo. fruta o yogurt	Crema de calabaza o sopa de fideos. huevos rellenos o filete de bacalao a la bilbaína. Fruta o yogurt	crema de verduras o menestra con ajitos. Pescado o san jacob. Fruta o yogurt	Sopa de verduras o gazpacho. tortilla de patata o entremeses variados. Fruta o yogurt	Sopa de ajo o espinacas salteadas. Pavo con queso o totilla de patata. Fruta o yogurt
media noche	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones
Valoración dietética							
kcal	2150	2108	2141	2203	2113	2193	2122

Proteínas (gr)	86,4	84	74	84,6	84	80,3	85,1
Grasas(gr)	76,5	76,4	78,2	76,1	79,3	83,9	79,3
Carbohidratos (gr)	251,4	256	260,9	274,7	249,9	261,8	251,8

Tabla 52: Menú bajo en sal

Fuente: Elaboración propia

MENÚ DIABÉTICO							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
desayuno	Descafeinado con leche/infusión, Zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, Zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, Zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, Zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, Zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, Zumo y bollería	Descafeinado con leche/infusión, Zumo y bollería
medio día	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina	Ingesta de líquidos, zumo sin azúcar o gelatina
comida	judías pintas. Lomo a la plancha Fruta o lácteo	Patatas con carne Atún con tomate Fruta o lácteo	Espaguetis al gusto Cinta de lomo a la plancha Natillas	Sopa de cocido cocido completo Fruta o yogurt	Paella sin carne Pescadilla al horno Fruta o lácteo	Pisto Jamoncitos de pollo en salsa al limón con zanahoria Fruta o lácteo	Judías verdes saltadas Ragout a la jardinero Postre Casero
merienda	Café/Descafeinado con leche o Zumo y bollería	Café/Descafeinado con leche o Zumo y bollería	Café/Descafeinado con leche o Zumo y bollería	Café/Descafeinado con leche o Zumo y bollería	Café/Descafeinado con leche o Zumo y bollería	Café/Descafeinado con leche o Zumo y bollería	Café/Descafeinado con leche o Zumo y bollería
cena	Sopa de ave Tortilla de patata Fruta o yogurt	Crema de Zanahoria Pechuga de pollo al limón Fruta o yogurt	Sopa castellana pescado con salsa de mejillones Fruta o yogurt	Crema de calabaza Huevos rellenos con o sin mahonesa Fruta o yogurt	Crema de verduras Pescado Fruta y yogurt	Sopa maravilla Entremeses variados Fruta y yogurt	Sopa de ajo Pavo con queso Fruta y yogurt

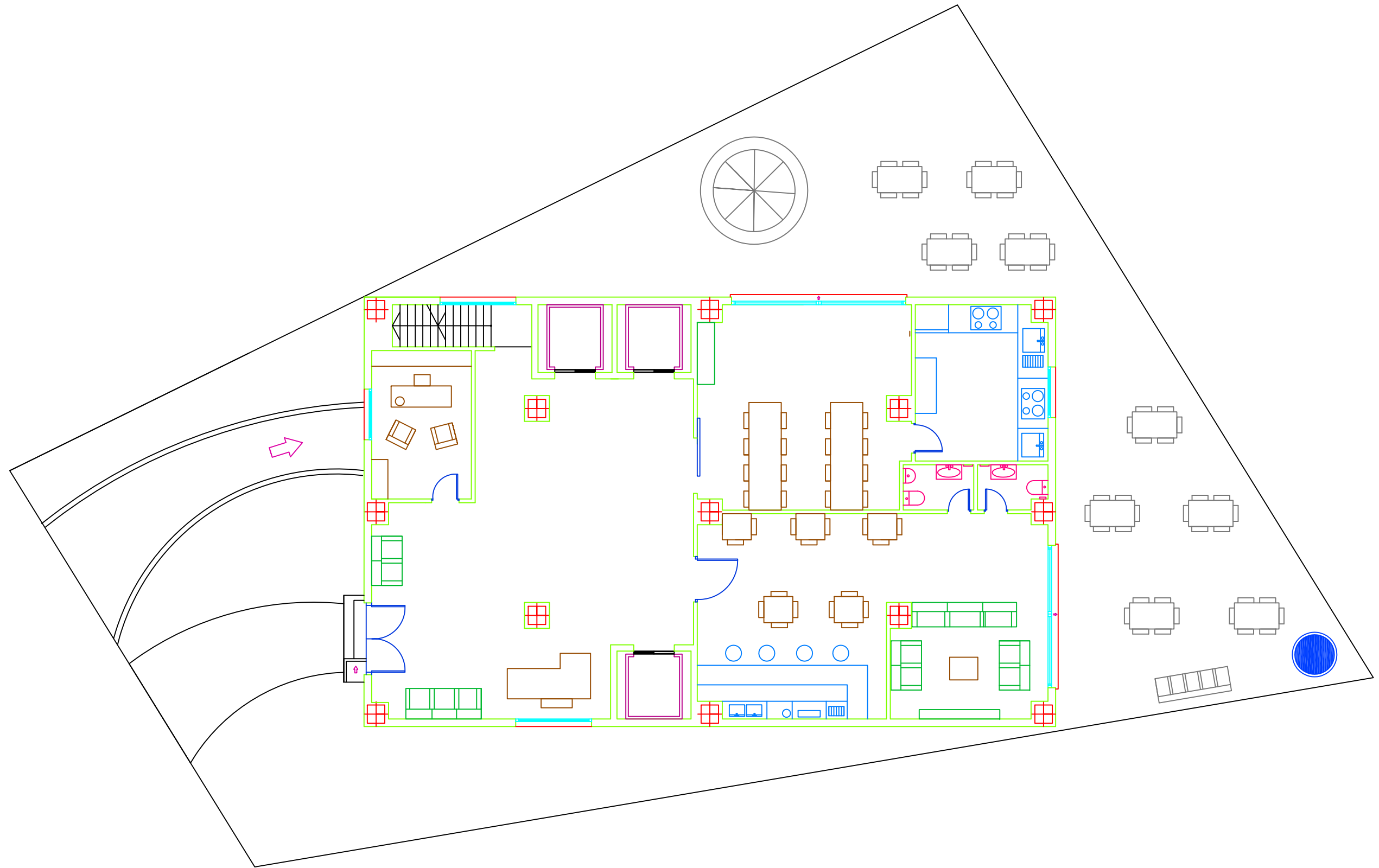
media noche	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones	Zumo sin azúcar, leche o infusiones
Valoración dietética							
kcal	1905	1807	1820	1890	1875	1853	1803
Proteínas (gr)	79,44	86,6	75,3	74,3	78	75,8	77,1
Grasas(gr)	86,6	52,9	76,6	71,8	79,2	68,5	72,5
Carbohidratos (gr)	140,7	134,1	121,5	185,2	155,2	147,3	130,3

Tabla 53: Menú para diabéticos

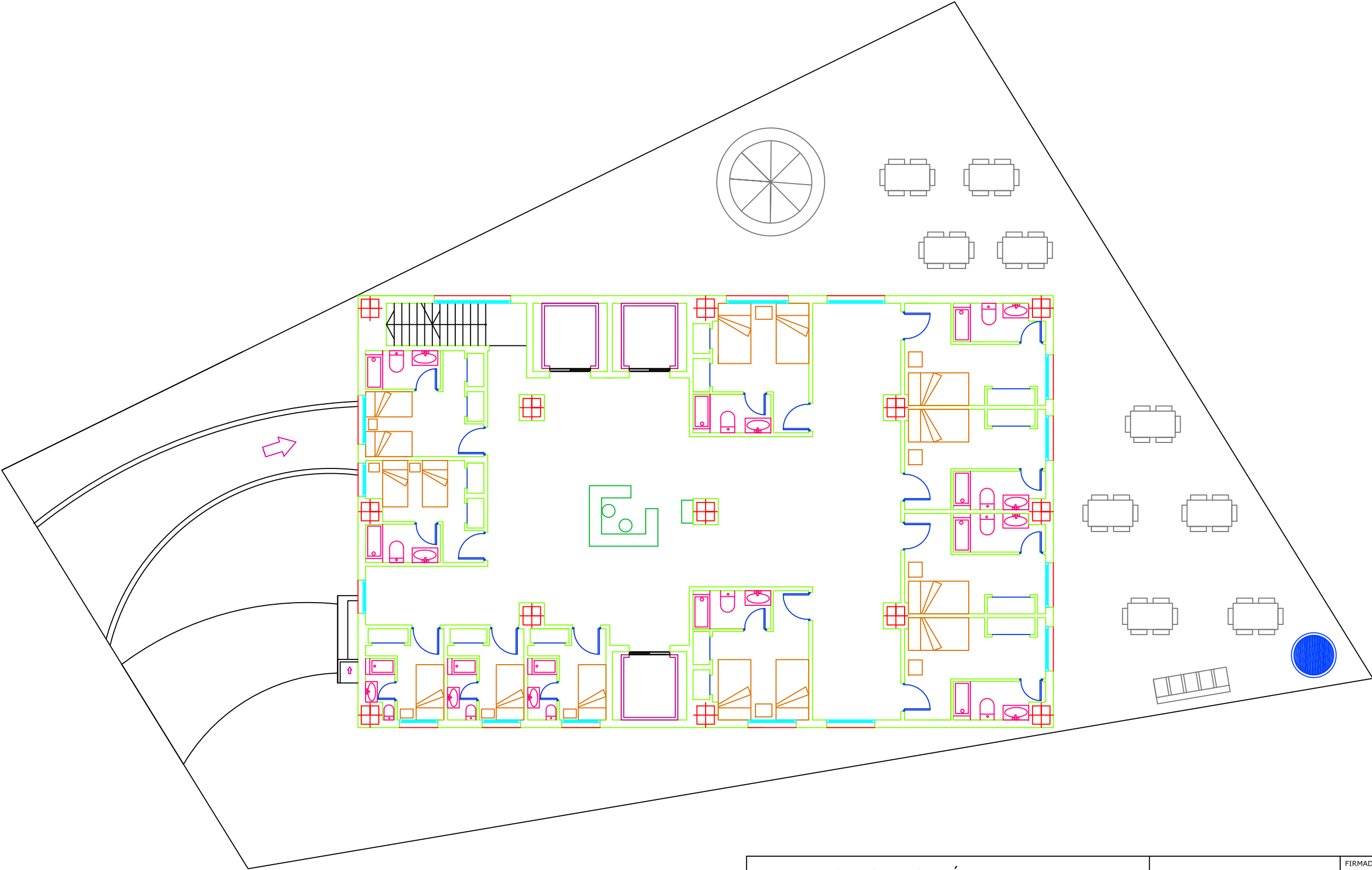
Fuente: Elaboración propia

Anexo XII: Planos

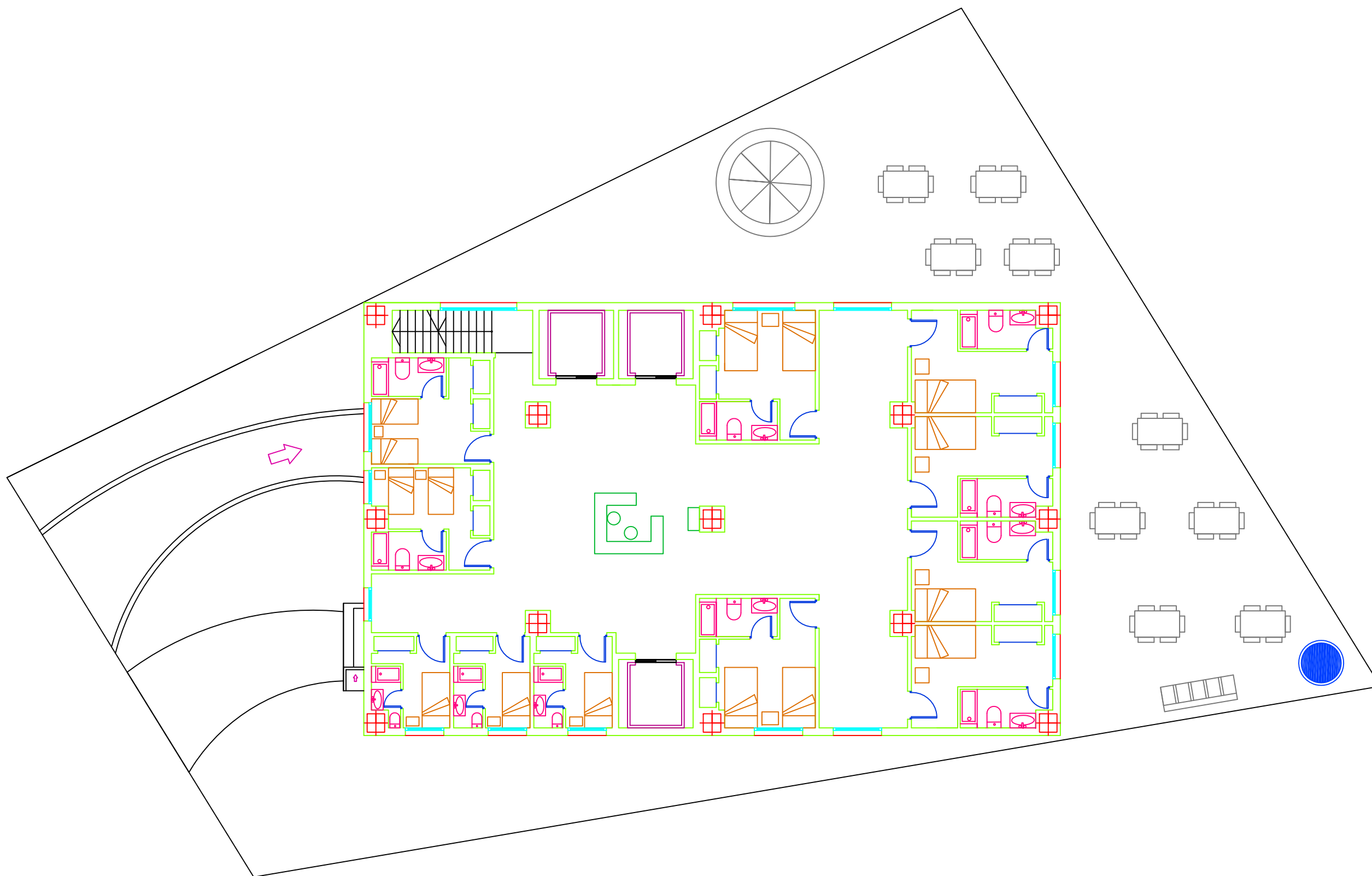
1. Planta Baja
2. Planta primera
3. Planta segunda
4. Planta tercera
5. Planta cuarta
6. Planta sótano



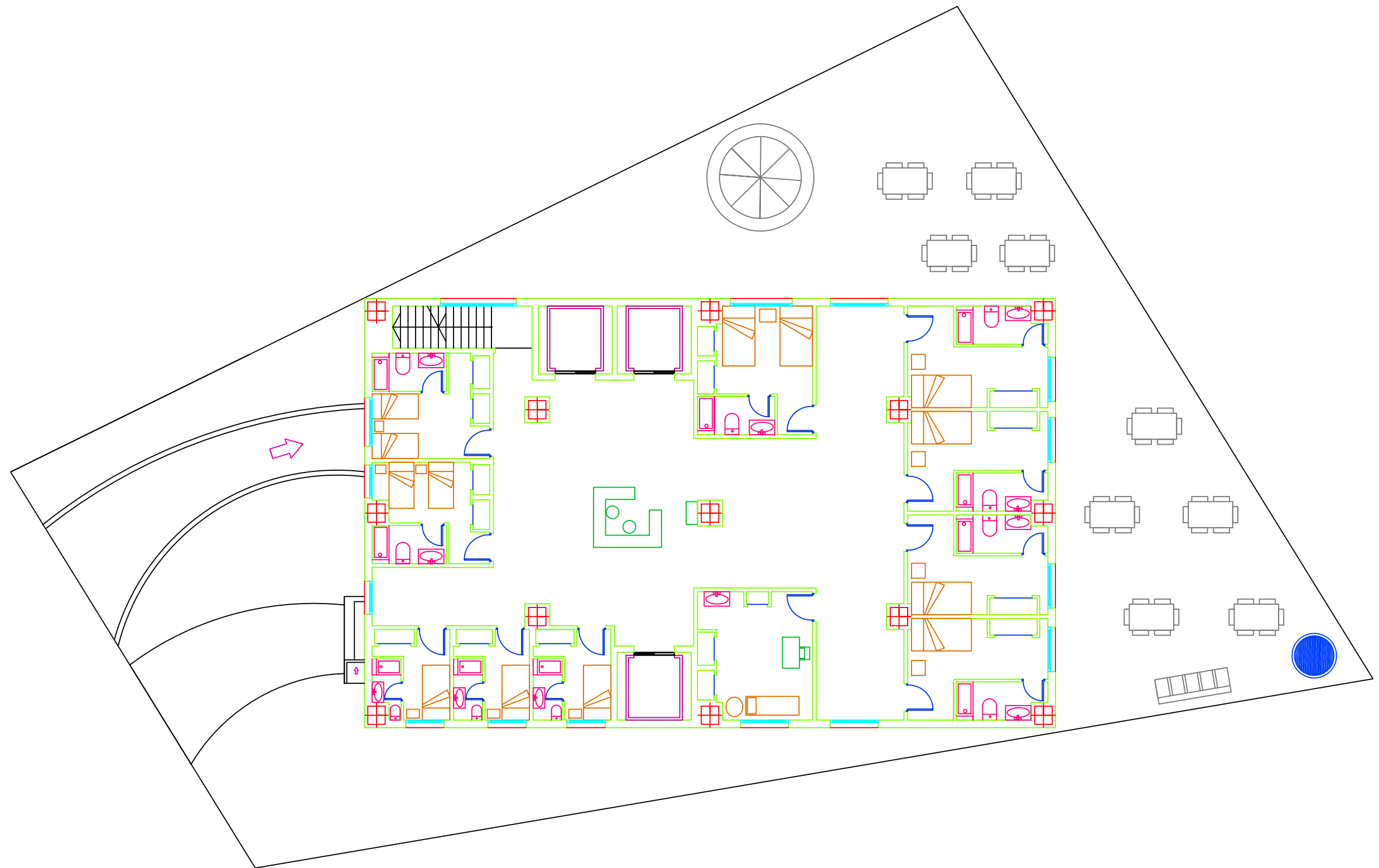
EMILIO MIGUEL QUILÓN	MARZO 2014	FIRMADO:
PROYECTO: PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD		ESCALA : S/E
PLANO: PLANTA BAJA		PLANO: 1 / 6
LOCALIDAD: GUADARRAMA		PROVINCIA: MADRID



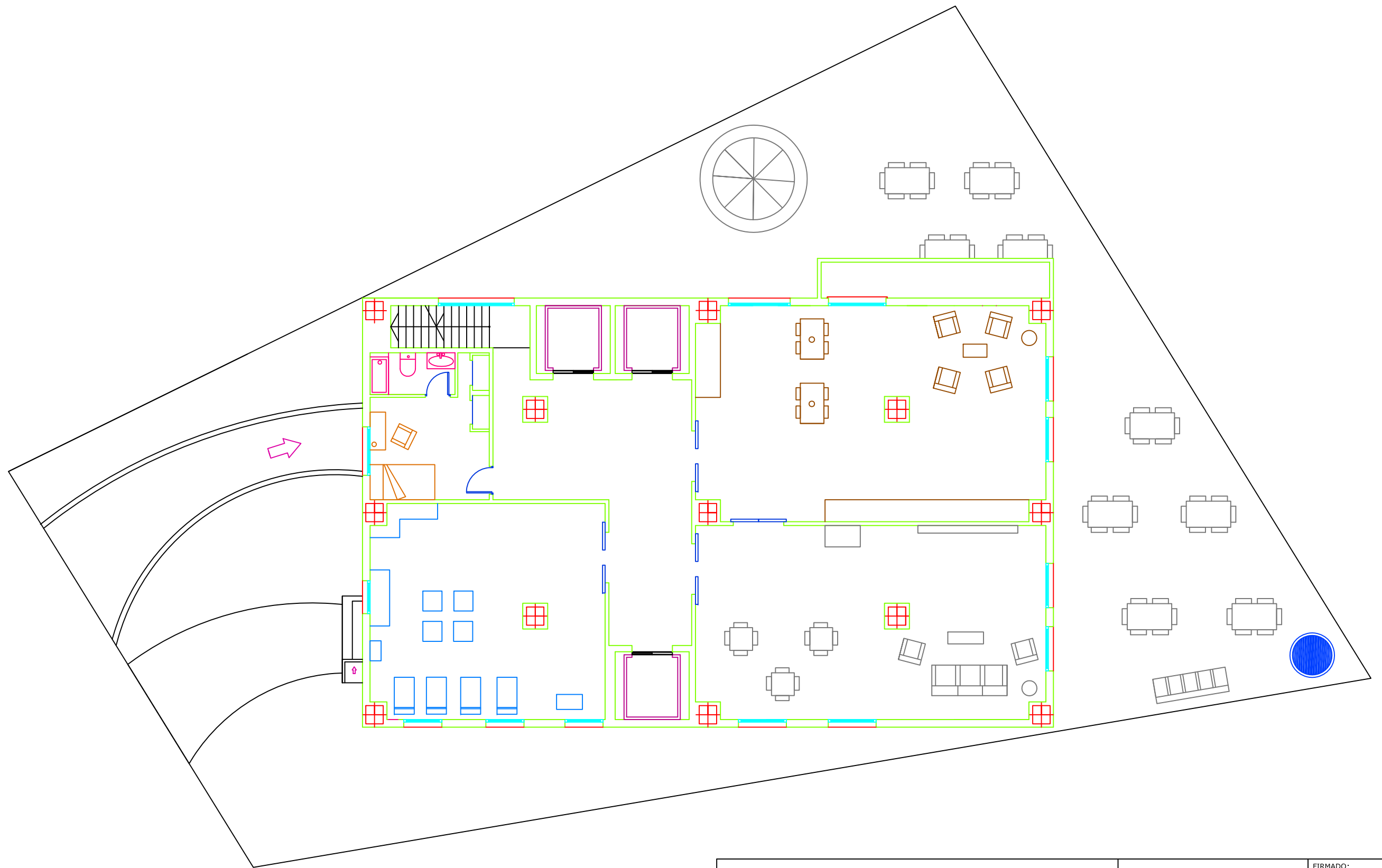
EMILIO MIGUEL QUILÓN	MARZO 2014	FIRMADO:
PROYECTO: PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD		ESCALA : S/E
PLANO: PLANTA PRIMERA		PLANO: 2 / 6
LOCALIDAD: GUADARRAMA		PROVINCIA: MADRID



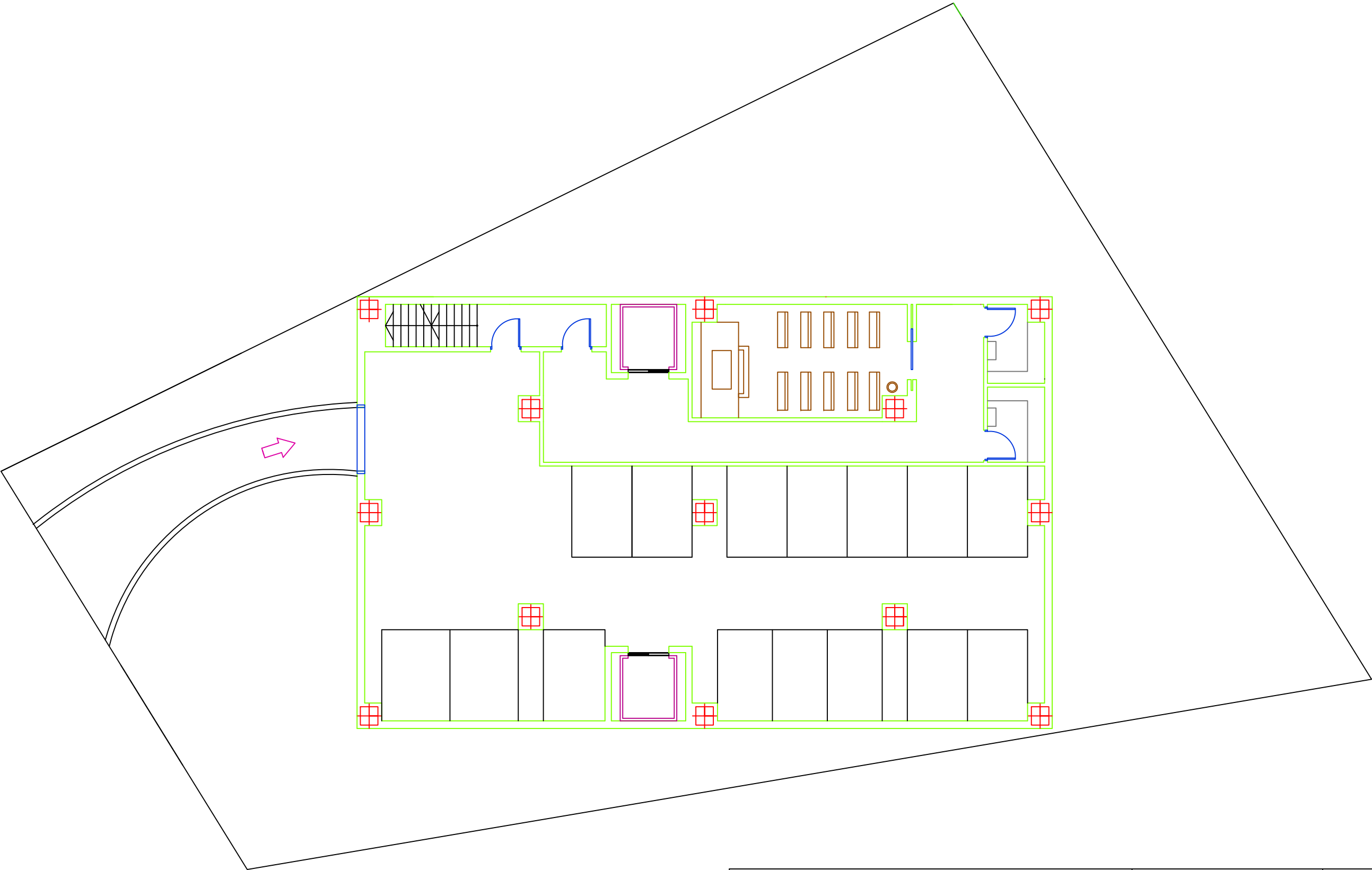
EMILIO MIGUEL QUILÓN	MARZO 2014	FIRMADO:
PROYECTO: PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD		ESCALA : S/E
PLANO: PLANTA SEGUNDA		PLANO: 3 / 6
LOCALIDAD: GUADARRAMA		PROVINCIA: MADRID



EMILIO MIGUEL QUILÓN	MARZO 2014	FIRMADO:
PROYECTO: PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD		ESCALA : S/E
PLANO: PLANTA TERCERA		PLANO: 4 / 6
LOCALIDAD: GUADARRAMA		PROVINCIA: MADRID



EMILIO MIGUEL QUILÓN	MARZO 2014	FIRMADO:
PROYECTO: PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD		ESCALA : S/E
PLANO: PLANTA CUARTA		PLANO: 5 / 6
LOCALIDAD: GUADARRAMA		PROVINCIA: MADRID



EMILIO MIGUEL QUILÓN	MARZO 2014	FIRMADO:
PROYECTO: PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA RESIDENCIA PARA LA TERCERA EDAD		ESCALA : S/E
PLANO: PLANTA SÓTANO		PLANO: 6 / 6
LOCALIDAD: GUADARRAMA		PROVINCIA: MADRID